

**GRAZIELA SUNAMITA CANI**

**PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA  
NOVOS COLABORADORES NA FARMÁCIA  
DE MANIPULAÇÃO DA DROGARIA  
CATARINENSE**

**Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção do título de  
Especialista em Gestão da  
Qualidade.**

**Orientador: Prof.Leszek Celinski**

**CURITIBA**

**2003**

***“se queres colher em três anos,  
planta trigo;  
se queres colher em dez anos,  
planta uma árvore,  
mas, se queres colher para sempre,  
desenvolve o homem.”  
Provérbio Chinês***

## **AGRADECIMENTOS**

Ao corpo docente do curso de Gestão da Qualidade pelo conhecimento transmitido e principalmente ao meu orientador Leszek Celinski.

À minha colega de turma Jaqueline pela amizade e o companheirismo.

À empresa, pela compreensão e apoio nos momentos em que precisei me dedicar à elaboração do trabalho.

À meus pais, namorado e principalmente a Deus.

# SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	III
SUMÁRIO .....	IV
RESUMO .....	VI
APRESENTAÇÃO .....	VII
CAPÍTULO I .....	1
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	2
1.2.1 GERAL .....	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
1.3 JUSTIFICATIVA .....	3
1.4 METODOLOGIA .....	5
CAPÍTULO II .....	6
2. REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA .....	6
2.1 TREINAMENTO: CONCEITOS .....	6
2.2 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO .....	8
2.3 OBJETIVOS DO TREINAMENTO .....	9
2.4 BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO PARA A ORGANIZAÇÃO .....	11
2.5 BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO PARA O INDIVÍDUO .....	12
2.6 MÉTODOS DE TREINAMENTO .....	12
2.7 A POSIÇÃO DO TREINAMENTO NA ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO .....	14
2.8 A RESPONSABILIDADE DO SUPERVISOR .....	15
2.9 ETAPAS DO TREINAMENTO .....	17
2.9.1 PRIMEIRA ETAPA: DIAGNÓSTICO DO TREINAMENTO .....	19
2.9.1.1 OPORTUNIDADES PARA LEVANTAR AS NECESSIDADES DE TREINAMENTO .....	23
2.9.2 SEGUNDA ETAPA: PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO .....	24
2.9.3 TERCEIRA ETAPA: EXECUÇÃO DO TREINAMENTO .....	26
2.9.4 QUARTA ETAPA: AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO .....	27
2.10. DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO .....	29
2.11 CUSTOS COM O TREINAMENTO .....	29
2.12 O TREINAMENTO COMO UMA ABORDAGEM SISTÊMICA .....	30
CAPÍTULO III .....	32
3. DIAGNÓSTICO .....	32
3.1 DADOS DA EMPRESA .....	32
3.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA .....	32
3.3. HISTÓRICO .....	32
3.4 COMO FOI FEITO O DIAGNÓSTICO .....	35
3.5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA .....	36
3.6 AS BARREIRAS PARA A IMPLANTAÇÃO .....	38
3.7. VANTAGENS PARA A IMPLANTAÇÃO .....	38
3.8. CONSIDERAÇÕES .....	39
CAPÍTULO IV .....	40
4. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO .....	40
4.1 PRIMEIRA ETAPA – PREPARAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO .....	40



4.1.1.SENSIBILIZAÇÃO DA DIRETORIA .....	40
4.1.2 ORGANIZACAO DO COMITÊ DE TREINAMENTO.....	41
4.1.3 PREPARACAO DOS MULTIPLICADORES .....	44
4.2 PLANO DE AÇÃO .....	44
4.2.1 APLICAÇÃO DOS MÓDULOS .....	45
4.2.1.1 MÓDULO I – FUNÇÃO ENCAPSULAMENTO .....	45
4.2.1.2 Módulo II – Função Finalização.....	47
4.2.1.3 Módulo III – Função Pesagem.....	48
4.2.1.4 Módulo IV– Função Manipulação de Fórmulas Dermatológicas .....	48
4.2.1.5 Módulo V – Função Manipulação de Fórmulas Líquidas .....	49
4.3 MANUTENÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO .....	49
4.4 RECURSOS .....	50
4.4.1 HUMANOS .....	50
4.4.2 RECURSOS MATERIAIS.....	50
4.4.3 RECURSOS FINANCEIROS .....	50
4.5 RESULTADOS ESPERADOS .....	51
CAPÍTULO V .....	53
5. CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS .....	56
ANEXOS .....	57

## **RESUMO**

O presente trabalho propõem-se implantar um programa de treinamento para novos colaboradores na Farmácia de Manipulação da Drogaria Catarinense.

Esse programa englobará tanto o treinamento técnico, isto é, ensinar a técnica necessária para desenvolver a função assim como um treinamento teórico com ensinamentos sobre assuntos pertinentes e necessários ao entendimento e desenvolvimento da função.

O programa será desenvolvido e monitorado por uma comissão organizadora interna, formada pelos farmacêuticos do setor magistral da empresa e o responsável pelo setor de treinamento da empresa, que também é um farmacêutico.

O programa foi desenvolvido em módulos, sendo cinco o total, para facilitar o seu desenvolvimento e aplicação.

Com o treinamento pretende-se não somente influenciar os conhecimentos, mas também habilidades e atitudes do indivíduo, trazendo melhorias no seu trabalho e na sua qualidade de vida.

## **APRESENTAÇÃO**

Este trabalho é uma proposta de implantação de um programa de treinamento para novos colaboradores, tendo estes, funções de técnicos laboratoriais. A empresa é considerada de médio porte, porém o setor magistral está em desenvolvimento e crescimento na empresa ocupando ainda uma pequena parcela do todo. A empresa não apresenta nenhum programa de treinamento voltado ao setor magistral formalmente implantado.

A motivação para realizar este trabalho surgiu no desejo de treinar e conscientizar os colaboradores novos para a responsabilidade da atividade que irão assumir, pois o setor magistral é um universo completamente novo com normas de fabricação (BPM – Boas Práticas de Manipulação) que devem ser seguidas e esclarecidas, como também cuidados com assepsia, noções de contaminação e particularidades na produção de cada medicamento. Com isso o colaborador deverá entender através do treinamento o porquê das normas e a importância do seu cumprimento na eficácia do produto final, pois na farmácia de manipulação a produção é manufaturada.

Como a empresa tem quatro farmácias de manipulação em cidades diferentes tendo todas poucos funcionários, o programa se estenderá a todas as farmácias de manipulação, porém o treinamento será concentrado na filial Joinville, que é a matriz.

Com este trabalho deseja-se propor um treinamento funcional, habilitando e conscientizando os novos colaboradores para a função que irão exercer, reduzindo gastos com erros e atrasos na produção.

# **CAPÍTULO I**

## **1. INTRODUÇÃO**

Uma empresa é formada por espaço físico, tecnologia, capital e pessoas. Destes quatro recursos o “ser humano” sem sombra de dúvida é o grande diferencial e o centro de toda organização. Ele é o idealizador e realizador de todas as atividades dentro de uma empresa, por mais que esta seja avançada tecnologicamente, e suas atividades estejam completamente robotizadas. O ser humano como ser pensante, dotado de inteligência e sabedoria será capaz de realizar a manutenção e a produção destas máquinas.

Para se ter qualidade em tudo o que se faz, deve-se ter pessoas qualificadas produzindo. Para que isso ocorra é necessário que a empresa invista em programas de treinamento, para orientar e acompanhar o colaborador, visando corrigir desvios, ou sanar deficiências de desempenho dos mesmos, com a finalidade de atingir uma determinada eficiência-eficaz, a qual por sua vez, vai resultar na eficácia-eficiente da empresa. Treinar é educar, é ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos e novas habilidades. É ensiná-las a mudar de atitude. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.

## **1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO**

### **1.2.1 GERAL**

Apresentar uma proposta de implantação de um programa de treinamento técnico para novos colaboradores na Drogaria e Farmácia Catarinense Manipulação, objetivando habilitar o novo colaborador para as funções técnicas, visando a melhora da qualidade dos produtos e serviços prestados. Com a implantação ter-se-á algumas melhorias tais como:

- eliminação de gastos e desperdícios com o retrabalho;
- aumento da produtividade;
- eliminação do atraso na manipulação do medicamento;
- eliminação e prevenção de acidentes;
- conscientização do funcionário para a importância da função que está exercendo.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- realizar um diagnóstico das necessidades de treinamento da empresa;
- planificar as ações para a implantação;
- propor um programa de treinamento;
- elaborar uma proposta de implantação.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A Drogaria Catarinense é uma das mais antigas redes de farmácias comerciais de Santa Catarina, sendo sempre lembrada pela sua excelência no atendimento e sua qualidade na prestação dos serviços e produtos.

Na década de noventa a rede iniciou seu processo de informatização e inovação, implantando o atendimento 24 horas, tele-entrega, 5S, entre outros. E com todas essas melhorias e inovações também há um ano foi criado o setor de treinamento da rede comercial.

O setor é gerenciado por um farmacêutico, tendo como principal objetivo, preparar o funcionário para atender o cliente de forma rápida, eficiente e consciente, dando a ele as devidas informações a respeito dos produtos e serviços da empresa.

Em resposta ao treinamento foi observado neste um ano um aumento da satisfação do cliente e sua fidelização à empresa.

Há cinco anos, com uma tendência do mercado no crescimento do setor magistral a empresa para diversificar o seus produtos e serviços investiu no setor.

Hoje a empresa conta com quatro filiais espalhadas pelo estado, com a mesma eficiência e qualidade que a consagraram na rede comercial.

Como a empresa busca sempre incessantemente melhor prestação de serviços e melhor qualidade dos produtos, e com um crescimento e desenvolvimento tanto em tecnologias quanto em pesquisas no setor, viu-se a importância de elaborar um programa de treinamento para os novos colaboradores.

Mas porque implantar um programa de treinamento?

Os novos colaboradores geralmente chegam sem preparo, pois o mercado é escasso nesse tipo de profissional, cabendo aos responsáveis pelo setor adequá-los as reais necessidades da função.

Com o funcionário despreparado a empresa perde com o retrabalho, gasto excessivo de tempo na fabricação dos medicamentos, aumento de acidentes de trabalho e quebra de material e atrasos na manipulação com conseqüente redução da qualidade dos produtos e serviços.

Outra preocupação é nivelar o grau de conhecimento dos novos colaboradores, direcionando com o programa a atenção as suas principais deficiências através da análise das competências que ele apresenta e as necessárias ao cargo.

Sendo o evento do treinamento uma ferramenta de conscientização, esclarecimento e motivação direcionada à mudança de mentalidade e reformulação da postura profissional, a finalidade desta proposta é influenciar atitudes, hábitos e comportamentos dos colaboradores, a fim de atender a necessidade estratégica da empresa.

A empresa, por sua vez, tendo, idealmente, conceitos bem definidos sobre sua visão, missão, valores e política da qualidade, estará compartilhando internamente princípios fundamentais a construção de um clima organizacional participativo, com reflexos na integração da empresa.

Todos que integram a corporação conscientes das metas da organização, certamente serão mais conscientes e seu desempenho tenderá para a obtenção de índices cada vez mais expressivos ou pelo menos consistentes em termos de qualidade.

Seguem abaixo alguns benefícios obtidos com o treinamento:

- melhora o conhecimento e as aptidões do cargo em todos os níveis da organização;
- melhora a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;
- ajuda as pessoas a se identificarem com as metas organizacionais;
- ajuda a criar uma melhor imagem da empresa;
- melhora o relacionamento entre o chefe e o subordinado;
- proporciona informação para necessidades futuras em todas as áreas da organização;
- auxilia no aumento de produtividade e /ou qualidade de trabalho;
- auxilia os colaboradores a se ajustarem mais facilmente as mudanças;
- ajuda a encorajar e conseguir autodesenvolvimento e autoconfiança;
- desenvolve um senso de progresso e aprendizagem;
- melhora a comunicação entre grupos e indivíduos;

- melhora as aptidões interpessoais;
- torna a organização um lugar melhor para se trabalhar e viver.

Com base nessas informações foi feito um projeto de implantação de um programa de treinamento para novos colaboradores, a fim de garantir a produtividade e conseqüentemente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, pois aprendizado gera eficiência e qualidade.

Também a realização deste trabalho justifica-se no cumprimento dos requisitos para conclusão do curso de pós-graduação em Gestão de Qualidade e aumento dos conhecimentos na área de treinamento.

## **1.4 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a elaboração da presente proposta, iniciou-se com uma vasta revisão bibliográfica sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, suas barreiras, diagnóstico, implantação, custo com a implantação, avaliação e melhorias do programa. A partir da sugestão de diversos autores foi possível obter uma base teórica para desenvolver a proposta.

A coleta de dados e informações foi feita através da observação das dificuldades e erros na produção com a entrada de novos colaboradores, e através de conversas informais com a diretoria, gerentes de filiais, gerente de Recursos Humanos e com os próprios funcionários, atas de reuniões, documentos da empresa e relatórios do S.A.C. (Serviço de Atendimento ao Consumidor).

Todas as informações e sugestões coletadas foram analisadas e à partir da situação real levantada foi elaborada a proposta.



## CAPÍTULO II

### 2. REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA

#### 2.1 TREINAMENTO: CONCEITOS

Inicialmente, procura-se focar treinamento, revisando conceitos e referências que foram apresentadas no decorrer da pesquisa.

‘Treinamento é um processo que provoca reações no aprendizado, nas mudanças de comportamento, no cargo, na organização e na consecução dos objetivos finais (Rocha-Pinto et al., 2003, p. 93).’

‘O treinamento é um processo que provoca reações no aprendizado, nas mudanças de comportamento, no cargo, na organização e na consecução dos objetivos finais (Hamblin apud Boog, 2003, p. 83).’

O treinamento pode ser considerado um processo educacional, com finalidade e ensinar não somente conhecimentos e habilidades, mas também proporcionar mudanças de atitudes. Onde:

Conhecimento (saber) – pode –se conceituar como sendo o ato ou efeito de conhecer, adquirir intelectualmente conceitos, noções, enfim, adquirir conhecimentos.

Habilidades (saber fazer) – aptidão, capacidade de fazer, realizar um determinado trabalho e/ou evento servindo-se ou utilizando-se dos conhecimentos a respeito do mesmo.

Ter habilidade é, portanto, traduzir os conhecimentos teóricos sobre algo para a prática diária.

Atitudes (querer fazer) – modo de proceder ou agir; comportamento, desempenho.

A mudança de comportamento só ocorrerá se os conhecimentos dados a um determinado subordinado e/ou treinando forem reforçados positivamente todas às vezes, em que ele colocá-las na prática, isto é, traduzi-las em habilidades.

Para existir mudanças de comportamento, portanto, é preciso ter:

CONHECIMENTO (SABER)

HABILIDADE (SABER FAZER)

ATITUDE (QUERER FAZER)

Somente existirá mudança de comportamento quando se quiser fazer, isto é, quando existir atitude. É por isso que se diz que conhecimento e/ou habilidades podem, mas não necessariamente mudam o comportamento. A mudança de comportamento somente ocorrerá efetivamente quando se quiser fazer, isto é, ter uma atitude favorável no sentido desejado.

O treinamento em uma visão mais ampla pode ser considerado toda e qualquer iniciativa que busque o desenvolvimento e aperfeiçoamento de pessoas, pois provoca mudanças tanto nos conhecimentos quanto nas habilidades e atitudes de cada ser humano.

## 2.2 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

Em meados dos anos de 1950, as organizações utilizavam como diferencial competitivo a descoberta das grandes invenções, sendo que estas revolucionaram e facilitaram a vida do ser humano, como por exemplo, a invenção do telefone, da bússola entre outros feitos importantes. Cada uma dessas invenções foi associada ao nome do “gênio” que as criou, tornando-se figura mítica e fonte de grandes avanços e lucros. Com o progresso tecnológico e científico, o foco passou a ser a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Já nos anos 70, o importante passou a ser a capacidade financeira de cada organização, devido a necessidade crescente e competitiva de tornar cada novidade num produto disponível para os clientes em escala internacional, surgindo assim, as empresas multinacionais.

Entre os anos 70 e 80 a diferença passou a ser a diversificação de produtos e serviços. A variedade e o atendimento a nichos específicos de mercado, com produtos destinados a dar a impressão de “feitos para você”, tornaram-se a arma da conquista de espaço. Com essa variedade de marcas, apresentações e artigos semelhantes, as empresas nos anos 90 buscaram como diferencial competitivo qualificação, certificação, ISO, a racionalização de custos e a inovação tecnologia. Houve com isso, a mudança do foco da quantidade para a qualidade. Porém, num mundo em velocidade sempre acelerado, as vantagens obtidas pelas certificações tornaram-se logo patrimônio comum das empresas, deixando de ser diferencial e passando a ser uma necessidade para se manter competitiva no mercado. Então a busca da diferenciação passou a ser a forma de relacionamento entre a empresa e o cliente, focando suas atenções no cliente, desenvolvendo um serviço de atendimento ao consumidor, desenvolvendo *recall*, e a tomada de consciência da responsabilidade social da empresa.

É importante notar que de uma fase para outra, sempre foi acrescentando-se a anterior novas exigências competitivas, e nos dias atuais além de todas essas características a empresa está focando suas atenções para o recurso humano que possui, pois as pessoas são as responsáveis pelo cumprimento de todas as

exigências competitivas da organização, e o seu adequado treinamento e desenvolvimento é fundamental para o sucesso da organização.

‘ O treinamento de pessoas é uma atividade estratégica, uma vez que são as pessoas as geradoras de conhecimentos e inovações em processos, produtos e serviços (Rocha-Pinto et al., 2003 p.12)’.

O treinamento sendo imprescindível para uma organização se manter competitiva é importante a todo tipo de organização, tanto as organizações grandes quanto às pequenas. Ao contrário do que se pensa, talvez seja mais importante para as pequenas empresas, devido a estas não terem diferenciação de atividades, devendo o funcionário realizar vários tipos de tarefas. Também, nas empresas pequenas, geralmente não há um setor de recrutamento e seleção eficiente que faça a seleção de pessoal qualificado tendo portanto, que se valer de um treinamento eficaz para melhor atender ao imperativo do “homem certo no lugar certo”. Outro problema também é a falta de mão de obra especializada para as funções oferecidas pelo mercado. Não podemos esquecer de que as pequenas empresas não podem contar, para o processo de adaptação, com as vantagens da divisão do trabalho, que tanto beneficia as grandes organizações.

A importância do treinamento está no fato de ser um investimento precioso e estratégico à empresa, cujo retorno é altamente compensador e necessários para todas as organizações se manterem competitivas independente do seu porte.

## **2.3 OBJETIVOS DO TREINAMENTO**

Todo empreendimento deve possuir uma finalidade sócio-econômica favorável à empresa para a qual se destina, isto é, os objetivos do treinamento devem ser favoráveis aos objetivos da organização. Assim, os programas de treinamento buscam alcançar uma eficiência-eficaz desejável pela empresa resultando na eficácia-eficiente desta.

Seguem abaixo alguns objetivos do treinamento, relevantes para realização da proposta de implantação:

- aumento direto da produtividade: na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhorias nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto, na relação entre o insumos, fatores de produção e resultados no trabalho;
- aumento direto da qualidade: a qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem-feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo;
- incentivo motivacional: treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz – meta de todo ser humano. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade do trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem-feito para sua própria satisfação;
- otimização pessoal e organizacional: os objetivos anteriores levam, no seu conjunto, à otimização pessoal e organizacional – objetivo maior dos indivíduos e das organizações. É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancado pelas melhorias econômicas que consegue como resultado de sua ascensão profissional. Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional;
- atendimento de exigências das mudanças: as empresas atuais estão cada vez mais premidas pela avalanche de mudanças recebidas dos diversos cenários que as circundam. São mudanças tecnológicas, de processos, comportamentais etc..., que pressionam diariamente os membros da estrutura organizacional.

## 2.4 BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO PARA A ORGANIZAÇÃO

Dentre os principais benefícios do treinamento para organização, podemos citar os abaixo como principais:

- conduzir à maior rentabilidade e/ou atitudes mais positivas para o lucro;
- melhorar o conhecimento e as aptidões do cargo em todos os níveis da organização;
- melhorar o moral da força do trabalho;
- ajudar as pessoas a se identificarem com as metas organizacionais;
- ajudar a criar uma melhor imagem da empresa;
- propiciar autenticidade, abertura e confiança;
- melhorar o relacionamento entre o chefe e o subordinado;
- a organização obtém decisão e solução de problemas mais efetivos;
- auxiliar no aumento da produtividade e/ou qualidade de trabalho;
- reduzir os custos de consultoria externa por utilizar consultoria interna competente;
- estimular a administração preventiva;
- melhorar a relação entre mão-de-obra e administração;
- criar um clima apropriado para crescimento e comunicação;
- ajudar no tratamento de conflitos e conseqüentemente a prevenir estresse e tensão.

É importante lembrar que todas essas melhorias proporcionadas pelo treinamento visam um objetivo maior que é o lucro da empresa, pois sem este não é possível pensar em projetos futuros.

## **2.5 BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO PARA O INDIVÍDUO**

Além de proporcionar benefícios a empresa, o treinamento também causa mudanças positivas no indivíduo, tais como:

- auxilia os indivíduos a tomar melhores decisões na solução efetiva de problemas;
- através de treinamento e desenvolvimento, as variáveis motivacionais de reconhecimento, realização, crescimento, responsabilidade e progresso são aprendidas e postas em prática;
- auxilia a encorajar e conseguir auto-desenvolvimento e autoconfiança;
- auxilia a pessoa a reduzir o estresse, tensão, frustração e conflito;
- auxilia a eliminar o temor no empreendimento de novas tarefas;
- desenvolve senso de progresso e aprendizagem.

Talvez a principal mudança causada pelo treinamento seja não somente a mudança de conhecimentos e habilidades mas, mudanças nas atitudes, refletidas não somente na empresa mas também na sociedade e na família, trazendo frutos positivos para o indivíduo e para a sociedade.

## **2.6 MÉTODOS DE TREINAMENTO**

O treinamento deve empregar o maior número possível de métodos de ensino, para aumentar o grau de interesse e assimilação dos treinandos, pois estes diferem das crianças na aprendizagem, selecionando e assimilando somente o que lhes parecer interessante aprender.

O processo de treinamento de adultos deve basear-se na apresentação de problemas ou questões específicas, no estudo de suas formulações práticas e, daí, partir para a dedução de princípios ou fórmulas teóricas que os fundamentam. Não que os adultos não possam ser ensinados pela simples

formulação de regras ou enumeração de princípios, porém seu aproveitamento dos ensinamentos será menor (Ferreira, 1979, p.14).'

Seguem abaixo alguns métodos de treinamento utilizados na proposta do trabalho:

Seminários: com a finalidade de coletar, de maneira mais abrangente possível, fatos e informações relativas a determinado assunto. Importante para situar o treinando sobre a abrangência do assunto abordado assim como relatar da importância e suas conseqüências da sua não aplicação como exemplo, pode-se citar o assunto assepsia e contaminação.

Multiplicadores: realizados por profissionais de própria empresa, que divulgam para níveis inferiores os conhecimentos adquiridos. Ideais quando se tem um contingente grande de pessoas a ser treinadas simultaneamente.

Job rotation: é o deslocamento de pessoas de uma função conhecida para outra menos conhecida para aprender com o exercício do cargo. Importante para reduzir a fadiga do funcionário devido à rotina principalmente no setor de produção de uma empresa.

On the job: é aprender realizando o trabalho para o qual se foi contratado com a orientação e a supervisão de um padrinho, madrinha ou tutor. Indicado para treinamentos técnicos.

Palestras: as palestras são especialmente indicadas para a atualização profissional, no caso de eventos externos, e para a disseminação de conhecimentos e boas práticas, no caso de eventos internos. Representam uma boa oportunidade de atingir grande público com custos reduzidos.



## **2.7 A POSIÇÃO DO TREINAMENTO NA ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO**

Por via de regra o treinamento é um setor, enquadrado dentro do departamento pessoal ou RH, que além do setor de treinamento deve possuir os de recrutamento e seleção, acompanhamento e aconselhamento, movimentação e registro, cargos e salários e benefícios.

'O treinamento se faz representar entre os setores especializados do departamento do pessoal. E é isso que, via de regra, acontece em quase todas as empresas. Em verdade, a menos que circunstâncias de conveniências sugiram o contrário, o treinamento deverá constituir-se sempre num setor especializado do departamento de pessoal, porque o treinamento é função de pessoal (Ferreira, 1979 p.17).'

Todavia o treinamento estando acoplado ao marketing poderá fazer a promessa se aproximar muito da visão de resultado que a empresa tem para determinado serviço ou produto.

Lidar com a capacitação em marketing é o que empresas de ponta estão fazendo para superar seus concorrentes, não com promessas, mas com uma entrega de real valor para o cliente.

O setor ou departamento de treinamento, dependendo do tamanho da empresa, é desenvolvido e situado dentro da organização conforme a sua real necessidade e interesse, e que fique em posição estratégica para seu dinamismo.

O treinamento acoplado ao marketing é muito valido, talvez superior ao situado no departamento de pessoal, quando voltado para o setor comercial, pois o treinamento de vendas envolve acreditar, transmitir e conhecer. Tudo isto esta dentro do marketing como um todo. Quem realmente entende a mensagem passa para os seus subordinados, que conseqüentemente passarão para os clientes, explicando sobre o produto que estão vendendo.

Mesmo o treinamento não estando acoplado ao departamento pessoal, este pode auxiliar no treinamento, ministrando a apresentação ou integração à empresa,

e os demais treinamentos, técnico ou de vendas, será responsabilidade do setor de treinamento juntamente com a área de atuação.

Um ponto muito importante que não deve ser desprezado é o fato de que o setor ou departamento de treinamento deverá ser ajustado a realidade da organização, devendo-se evitar o gigantismo, tanto no ato de criação do setor, como no decorrer de sua existência. Deve-se evitar o crescimento artificial, a fim de que não venha a ser desativado posteriormente.

O setor ou departamento de treinamento deve ter como função:

- estabelecer as políticas e normas de treinamento dentro da organização;
- colaborar no levantamento das necessidades e diagnóstico de treinamento;
- promover e implementar as atividades necessárias para satisfazê-las;
- assessorar tecnicamente aqueles que desenvolvam tarefas de treinamento;
- avaliar e controlar os resultados.

## **2.8 A RESPONSABILIDADE DO SUPERVISOR**

As atividades de treinamento repousam numa política que reconhece o treinamento como responsabilidade de cada administrador e/ou supervisor. Ao administrador dar-se-á qualquer que seja a assistência especializada que eles devem ter, a fim de enfrentar essa responsabilidade. No sentido mais amplo, o conceito de treinamento está implícito na tarefa gerencial, em todos os níveis. Seja na demonstração de um procedimento novo, fase por fase, seja na explicação de uma operação tradicional, o supervisor ou gerente deve explicar, ensinar, acompanhar e comunicar.

O supervisor deve ser alguém da área administrativa ou de outra área, porém com experiência em treinamento, que cuide e organize somente este setor, devendo ter livre acesso à direção da empresa, a fim de assessorá-la nos assuntos pertinentes à sua especialidade, bem como livre trânsito entre as demais unidades da organização, para assim buscar entendimentos e soluções para os problemas

que se propõem a resolver. Se o responsável pelo treinamento não gozar dessas condições, seja porque o setor que chefia não se atribui a significação e importância que realmente tem, seja porque a diretoria da empresa não dá devida importância ao treinamento, então tanto o setor quanto o seu responsável estão condicionados ao fracasso no cumprimento de suas funções.

‘O supervisor não precisa ser um especialista em treinamento, mas não se pode eximi-lo do dever que tem de conhecer pelo menos alguns aspectos básicos dessa importante técnica de administração (Ferreira, 1979, p.50).’

Um supervisor que não se preocupa com o desenvolvimento e/ou a aquisição de habilidades de seus supervisionados no processo técnico de execução do trabalho, ou que não lhes faculta, periodicamente, a oportunidade de uma revisão de conhecimentos ou reformulações do comportamento profissional, nunca será um bom supervisor.

Para que o treinamento de funcionários possa ser realizado com eficiência é preciso que todo supervisor possa agir como um instrutor, isto é, que seja capaz de saber:

- quem deve ser treinado;
- como deve ser treinado;
- quando deve ser treinado;
- em que deve ser treinado.

Da boa formação do supervisor depende, em grande parte, o êxito de uma organização.

Para isso deve ser feito um treinamento com os supervisores ou responsáveis pelo setor para orientá-los quanto a forma como deve ser realizado o treinamento, assim como sua postura em relação aos treinandos e ao treinamento.

## 2.9 ETAPAS DO TREINAMENTO

O treinamento pode ser considerado um programa que consiste em etapas e através delas busca informações importantes para o seu total aproveitamento e utilização. Na verdade inicia-se com a pesquisa e levantamento das reais necessidades e dificuldades de um determinado setor, sendo esta uma fase muito importante para que o resultado final seja compensador, para então planejar, programar e executar um treinamento. E isso somente pode ser conseguido com o apoio total da alta direção ao acesso as informações importantes da empresa, empenho das pessoas que se propõem a implantar tal programa e também dos treinandos, em realmente entender o propósito do treinamento e serem receptivos aos ensinamentos, sem imporem resistência.

O treinamento e o desenvolvimento de suas etapas são atividades orgânicas, isto é, procuram estabelecer um clima em que o crescimento, desenvolvimento e renovação predominam naturalmente sobre as operações diárias e rotineiras da organização, com características próprias, devendo adaptar-se à realidade de cada empresa com os recursos que dispõem e os objetivos ao qual se destina.

Aqui também cabe comentar a importância do treinamento ser desenvolvido dentro da própria empresa, claro com total apoio e conhecimento da alta direção em relação aos programas e os resultados que estes surtirão, pois dessa maneira o levantamento de dados será mais consistente, feito por pessoas que conhecem os setores e as dificuldades relatadas, assim como a filosofia e a missão da empresa. Também os exemplos e os ensinamentos durante o treinamento serão focados na atual realidade e dificuldades daquele grupo de pessoas ao qual se destina. Já treinamentos comprados ou os chamados “enlatados” muitas vezes englobam um grupo heterogêneo de pessoas com conhecimentos e dificuldades diferentes, e seus instrutores muitas vezes falam de coisas que não fazem parte da realidade dos treinandos, tornando-se difícil a aplicabilidade dos ensinamentos e a verificação dos resultados.

O treinamento de pessoal, visto como um processo, engloba quatro etapas:

1. Levantamento de necessidades de treinamento;
2. Programação de treinamento;
3. Implementação e execução;
4. Avaliação dos resultados.

Conforme Chiavenato, o programa de treinamento deve seguir uma seqüência e responder algumas questões que seguem abaixo:

1. Determinação das necessidades de treinamento: qual é o problema de treinamento? Qual é a sua magnitude e importância?
2. Análise das tarefas do cargo: quais as tarefas específicas a serem aprendidas para o desempenho satisfatório do cargo?
3. Avaliação dos treinandos: quem deve ser treinado e quais as suas características?
4. Definição do programa: quais os objetivos do treinamento? Qual é o período de tempo mais adequado? Quem deve conduzir o treinamento? Qual o seu conteúdo? Quais os equipamentos, materiais e facilidades a serem utilizados? Quais os resultados esperados?
5. Preparação do orçamento: qual o custo do programa de treinamento?
6. Determinação do custo e benefícios: quais os resultados comparados com a importância a ser despendida no treinamento? Quais os benefícios a serem alcançados? Qual a relação custo/benefício?
7. Obtenção de aceitação: os membros da administração compreendem e aprovam o programa, seus valores, e seus respectivos papéis para suportá-lo?

8. Organizações do sistema de treinamento: quais os preparos detalhados necessários para implementar o programa?

9. Administração do sistema: quem e como administrará o programa, através de programações, pagamentos, viagens (se necessárias), arranjos de locais, registros e relatórios?

10. Avaliação dos resultados: quanto os treinandos aprenderam? Cada qual se adaptou ao seu cargo satisfazendo as expectativas do seu superior imediato? Quais os ajustamentos necessários ao programa? Como treinar para melhor posicionar o homem no cargo?

11. Relatório de resultados: quais os registros e relatórios para transmitir à administração?

12. Revisão ou suspensão: quais as mudanças que poderão melhorar o processo total do treinamento?

### **2.9.1 PRIMEIRA ETAPA: DIAGNÓSTICO DO TREINAMENTO**

O diagnóstico é muito importante, pois avalia a situação e faz o levantamento e a análise que darão subsídio ao plano de ação.

Tanto Ferreira quanto Marras consideram o diagnóstico a primeira condição que deve ser realizada cuidadosamente, com coleta de dados precisos sobre a situação atual, sendo primordial no sucesso do programa.'

Deve ser focado em cada setor específico da empresa, para se verificar a necessidade particular no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor, Os dados de entrada da ação de treinamento são comportamentos que devem ser descritos, avaliados, definidos como inadequados e que deverão ser modificados.

O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais:

1. Quem deve ser treinado?
2. O que deve ser aprendido?

No diagnóstico deve ser feito o levantamento das necessidades de treinamento, ao qual está relacionado à pesquisa e a análise pela qual se detecta o conjunto de carências e inexperiências do indivíduo em relação ao cargo que ocupa ou que ocupará.

Deve-se perguntar:

1. Quais são as competências do funcionário?
2. Quais as competências que o funcionário precisa desenvolver para ocupar a função?

Nessa fase é feita a primeira análise comparativa, ou seja, um *gap* das competências atuais do trabalhador e as competências exigidas pela função.

'A norma ISO 10015:2001 textualmente diz que: "É conveniente que a organização defina a competência necessária a cada atividade que afeta a qualidade dos produtos e serviços, avalie a competência do pessoal para realizar a atividade e elabore planos para eliminar quaisquer lacunas de competências que possam existir." '

Pode ser utilizado um instrumento de mapeamento de atividades e competências, para auxiliar no levantamento das necessidades.

Conforme Barbosa, o inventário de atividades e competências segue os passos abaixo descritos:

1. definição do propósito da área (eventualmente chamado de missão) ou a razão de sua existência na empresa;
2. descrição das atividades ou processos, suas responsabilidades e os resultados ou produtos esperados;
3. definição dos principais indicadores pelos quais o desempenho da área será verificado e acompanhado;
4. análise das atividades segundo sua natureza, características, complexidade e importância para a área e para obter os resultados;
5. definição das competências – conhecimentos e habilidades – necessárias para que as pessoas envolvidas possam atingir os resultados determinados;
6. análise comparativa entre as competências do funcionário e as competências exigidas pela função com conseqüente apuração dos desníveis (*gaps*).

Embora o objetivo final do inventário seja o plano de treinamento, a utilização desse instrumento pode ser muito eficaz no levantamento e esclarecimento das necessidades de treinamento.

As carências e inexperiências do indivíduo podem ser observadas também através de situações já presentes, podendo ser sentida e avaliada em termos de conseqüências práticas. Baseia-se analogamente na manutenção preventiva, adiantando-se aos problemas e acontecimentos.

Todo projeto de levantamento de necessidades seja ele realizado graças aos recursos internos ou à participação de agentes externos (consultores), deve ser construído à luz de certos princípios teóricos e metodológicos, tais como:

- todo processo de treinamento envolve mudança; portanto, deve-se prever resistências naturais ao longo de todo o seu desenvolvimento;



- a organização interage constantemente com o meio ambiente;
- à organização interessa preencher as lacunas de C.H.A (conhecimento, habilidade e atitude) com vistas a otimizar a eficiência e a eficácia individuais e grupais;
- há interesses intra e interdepartamentais que devem ser conhecidos pela administração ao analisar a introdução de mudanças de C.H.A, refletindo as conseqüências ou a real necessidade de modificar ou transformar traços culturais já estabelecidos;
- a metodologia de L.N.T (Levantamento das necessidades de Treinamento) deve independentemente da abordagem a ser utilizada, levar em conta o cenário organizacional;
- é importante que todo o L.N.T. parta do geral para o particular, realizando uma coleta de informações a mais ampla possível para propiciar uma síntese adequada ao analista.

### **2.9.1.1 OPORTUNIDADES PARA LEVANTAR AS NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

O levantamento das necessidades é uma tarefa importante, que consiste em observar, analisar e interpretar o que precisa ser feito, para quem, por quê, quando e quanto tempo é preciso para realizar este treinamento. Existem vários canais para extrair essas informações preciosas, porém devem ser adaptados a realidade da empresa, tais como busca através de entrevistas de desligamento do funcionário. Também podem ser pesquisadas informações quanto ao desempenho da pessoa no cargo, através da aplicação de questionários, testes ou exames, observação *in loco* de trabalhos sendo realizados ou através de folha de avaliação de desempenho. O objetivo é identificar oportunidades de aumento de produtividade ou de retenção de pessoas através de treinamentos.

Também outro canal importante é a entrevistas com gestores para verificar as principais dificuldades de desempenho da equipe ou de determinadas pessoas especificamente na visão das chefias. Deve-se construir um questionário e fazer as mesmas perguntas para todos os gestores.

Verifica-se muito claramente através da Identificação de queixas de conflitos entre pessoas, geralmente vindas de comentários informais, descontentamentos nos relacionamentos entre pessoas geram morosidade e baixa produtividade. Outro canal é o índice de acidentes de trabalho, que se for crescente pode ter sido ocasionado pela falta de instrução adequada na operação de equipamentos. Baixa produtividade é sinal de que o desempenho está inadequado. Deve-se pesquisar os motivos do baixo desempenho, que podem estar relacionados à falta de preparo para a função, estilo de liderança ou motivação. Também com a contratação de novos funcionários, deve-se fazer treinamentos, tanto técnico quanto de integração.

De posse dessas informações, cabe aos responsáveis pelo treinamento a construção de um profundo diagnóstico das oportunidades de treinamento que vise alavancar resultados operacionais, reter e desenvolver pessoas. Sempre se deve correlacionar a necessidade identificada ao benefício que deverá atender.

Antes de passar para a segunda etapa de planejamento deve ser feito um cuidadoso dimensionamento dos recursos que devem ser utilizados para realizar o treinamento.

O treinamento é feito sob medida, de acordo com as necessidades da organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender as novas necessidades. Percebe-se com isso que, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas para a partir delas, estabelecer-se os programas adequados a satisfazê-las convenientemente.

### **2.9.2 SEGUNDA ETAPA: PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO**

Feito o diagnóstico do treinamento, verifica-se a terapêutica que deve ser aplicada, ou seja, a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas.

Essa etapa é importante pelo papel integrador, pois é o elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa "sociedade".

O planejamento do treinamento envolve:

- abordagem de uma necessidade específica de cada vez;
- definição clara do objetivo do treinamento;
- divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos;
- determinação do conteúdo do treinamento, considerando-se os aspectos de quantidade e qualidade de informação;
- escolha dos métodos de treinamento, considerando-se a tecnologia disponível;

- definição dos recursos necessários para implementação do treinamento, como tipo de treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessários, materiais, manuais etc;
- definição da população-alvo;
- local onde será efetuado o treinamento, considerando-se as alternativas: no cargo, fora do cargo, mas na empresa e fora da empresa;
- época ou periodicidade do treinamento, considerando-se também o horário mais oportuno ou ocasião mais propícia;
- cálculo da relação custo-benefício do programa;
- controle e avaliação dos resultados, considerando-se a verificação de pontos críticos que demandem ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia.

Na montagem do planejamento deve-se ter em mente seis perguntas fundamentais, com relação a cada situação em particular:

1. O que deve ser ensinado?
2. Quem deve aprender?
3. Quando deve ser ensinado?
4. Como se deve ensinar?
5. Quem deve ensinar?

### 2.9.3 TERCEIRA ETAPA: EXECUÇÃO DO TREINAMENTO

A execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.

Para facilitar a sua execução o treinamento deve ser dividido em módulos pacotes ou ciclos, os quais são classificados por assunto, área, ou grau de complexidade.

O treinamento deve ter, a princípio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos, pacotes ou ciclos, que são:

- a qualidade da aplicação;
- a eficiência dos resultados.

Na qualidade da aplicação, os fatores influentes, entre outros, são os seguintes:

- didática dos instrutores;
- preparo técnico;
- lógica do treinamento;
- qualidade dos recursos: entre os recursos podemos citar as transparências, slides, filmes de vídeo, computador, sistema de áudio, televisão, etc...;
- técnicas utilizadas;
- eficiência dos resultados.

Devem ser observados alguns aspectos na execução do treinamento que são os seguintes:

- época da aplicação: momento, data e horário adequados à aplicação do módulo;
- metodologia de aplicação: métodos, conteúdos e recursos;
- objetivos: resultados (mensuráveis) esperados ao final do programa;
- escolha do instrutor: especialização, interno ou externo;

- local da aplicação do módulo: interno ou externo, e *on-the-job*;
- escolha dos treinamentos: pessoas-chave que deverão receber os conhecimentos;
- duração do módulo: tempo necessário (em horas) para a transmissão dos conhecimentos.

#### **2.9.4 QUARTA ETAPA: AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO**

Essa é a última etapa do processo de treinamento. Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. É vista hoje, como ferramenta de análise e decisão estratégica.

Para que essa etapa consiga cumprir a sua finalidade não deve ser vista como etapa única e sim como parte de um processo contínuo, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. Sem essa condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado. Por essa razão e por existir, de fato, em alguns casos, essa dificuldade afirma-se que é um dos grandes problemas enfrentados pela área de treinamento: poder mensurar claramente os resultados de certos módulos de treinamento.

A avaliação normalmente situa-se em dois pontos no sistema de treinamento: no primeiro, a avaliação é realizada após a aplicação do pré-teste; no segundo, uma nova avaliação deve ser feita, após a aplicação do módulo de treinamento, possibilitando uma análise comparativa entre os resultados “antes” e “depois” do evento.

Se de um lado, um programa de treinamento deve ser avaliado sob o ponto de vista pedagógico (adequação dos meios utilizados aos fins pretendidos) por outro lado deverá sê-lo, também, em termos de sua utilidade, de sua importância e do alcance de seus resultados em função dos interesses e objetivos da empresa.

Caso o treinamento não tenha conseguido os resultados esperados na avaliação final, deverá ser revisado a metodologia, conteúdo programático e os demais itens, reajustando o programa se necessário e reaplicando o módulo. Essa reaplicação dos processos é necessária até que os objetivos tenham sido alcançados.

O sucesso da avaliação do treinamento depende de vários fatores críticos, incluindo-se:

- Maturidade organizacional: a organização deve estar totalmente preparada para implementar uma avaliação de treinamento, sendo que alguns fatores indicam a sua maturidade tais como o total envolvimento da alta gerência; total envolvimento de todo o pessoal de treinamento, treinandos e outras áreas da organização; colaboradores conscientes do seu papel na organização e no sucesso do treinamento e disponibilidade por parte da empresa em dispensar tempo, dinheiro e pessoal competente para realizar essa atividade na empresa;
- Competências necessárias: o pessoal de treinamento da organização deve desenvolver competências e habilidades (conhecimento técnico) para fazer avaliações efetivas. Algumas competências fazem-se necessárias tais como habilidades de planejamento; pesquisa; facilidade para solucionar problemas organizacionais; análise correta da avaliação, incluindo entendimento e interpretações das informações quantitativas e qualitativas da avaliação; habilidades de escrita;
- Análise das necessidades: é essencial para o sucesso da avaliação do treinamento.

'Nem mesmo a melhor avaliação conseguira determinar a efetividade global de um programa de treinamento se os avaliadores não souberem a princípio o que se espera que o treinamento realize (Castro et al, 2002, p. 136)'.

## **2.10. DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO**

O treinamento deve dar ao indivíduo condições de desempenho no respectivo posto de trabalho, que sejam concordantes com o padrão definido pela organização, usando para tanto de situações de ensino-aprendizagem.

Contudo, na maioria das situações práticas, o problema de treinamento se apresenta envolto por complicadores que impedem o delineamento imediato da situação de ensino-aprendizagem.

Entre os inúmeros obstáculos à ação de treinamento, podemos citar:

- a multiplicidade dos postos de trabalho;
- a ausência de padrões de desempenho;
- a quantidade de indivíduos;
- recursos escassos, por definição;
- ausência de referências teóricas.

## **2.11 CUSTOS COM O TREINAMENTO**

Os custos com o treinamento são considerados todas as despesas incorridas na formulação de um programa geral ou de um simples módulo de treinamento.

‘O treinamento deve ser necessariamente um programa de investimento e não de despesa. A diferença deve estar representada pelo retorno do capital investido, recebido dos resultados do trabalho pós – treinamento, quando comparado àquele recebido pré – treinamento (Marras ,2000, pág. 153).’



O registro de despesas havidas num programa de treinamento, em geral, compõem-se de um plano de contas dividido em três áreas que são:

**1. Despesas com pessoal:**

- salários;
- ajudas de custo;
- serviços extraordinários;
- gratificações.

**2. Material:**

- didáticos;
- equipamentos;
- de escritório.

**3. Despesas diversas:**

- sob este título podem se considerar todas as demais despesas havidas na montagem e na aplicação do programa, como, por exemplo, transporte, aluguel de salas, contratação de instrutores ou palestrantes, encargos sociais etc...

## **2.12 O TREINAMENTO COMO UMA ABORDAGEM SISTÊMICA**

O treinamento tem a finalidade de promover mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, porém para ser completo deve-se verificar os fatores que o influenciam na organização, promovendo também mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes, pois ambos interagem constantemente.

O treinamento não deve ser considerado um processo isolado e sim, o início do desenvolvimento da organização. É um processo que se dissemina, que amplia o

seu raio de atuação das áreas técnicas para as demais áreas, melhorando a produtividade, as relações inter-pessoais, desenvolvendo senso crítico, conscientizando o indivíduo em relação a tarefa que executa, inserindo o indivíduo dentro da organização, melhorando a auto-estima e segurança do indivíduo, criando maior flexibilidade e receptividade a mudanças e melhorando o ambiente de trabalho.

Algumas características da organização que devem ser observadas e desenvolvidas, pois influenciam o desempenho dos empregados, tais como a qualidade da comunicação em todas as direções, clareza e aceitação dos objetivos individuais e organizacionais, cooperação inter unidades lateralmente dispostas, nível de confiança, distribuição e nível do poder, eficácia na realização de conflitos intra-organizacionais e adaptabilidade a mudanças. Percebe-se que o treinamento não pode ser considerado um fato isolado e sim parte de um todo, alterando aos poucos todo o comportamento da organização.

Com isso, observa-se que o treinamento não deve ser considerado um processo restrito com início, meio e fim. Deve ser dada a oportunidade de seus benefícios se estenderem as demais áreas inter-relacionadas. É um processo contínuo que inicia com o treinamento específico e se estende desenvolvendo o indivíduo e conseqüentemente a organização em que está inserida, trazendo benefícios tanto a organização quanto ao indivíduo.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIAGNÓSTICO**

#### **3.1 DADOS DA EMPRESA**

Empresa: Drogeria e Farmácia Catarinense Manipulação S. A

Área de atuação: Ramo farmacêutico, com manipulação de medicamentos e cosméticos.

Número de funcionários: 30 funcionários (matriz); 15 funcionários na filial de Florianópolis; 7 funcionários na filial de Itajaí e 5 filial Blumenau.

Porte: pequeno porte

Tempo de atuação no mercado: 5 anos setor magistral

#### **3.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA**

##### **Anexo I**

#### **3.3. HISTÓRICO**

A rede de farmácias da Drogeria Catarinense é uma das mais antigas do Estado de Santa Catarina.

Foi fundada em treze de abril de 1927 em Joinville quando Alberto Bornschein desfez sua sociedade com Máximo João Kopsch, pois a principio ambos uniram-se para comprar uma farmácia em Curitiba - PR, em 1919.

Atualmente onde foi fundada a primeira farmácia localiza-se o setor administrativo da empresa.

No ano de 1942, a empresa abriu a primeira de muitas outras filiais, vindo instalar-se na cidade de Blumenau e a seguir duas lojas em Florianópolis.

Alberto Bornschein foi sucedido pelo seu filho, também Alberto Bornschein, tendo este dirigido a empresa até 1992 quando veio a falecer prematuramente.

Então assumiu a presidência da empresa seu neto Alberto Bornschein (atual presidente da empresa)

A empresa foi pioneira no Brasil no atendimento 24 horas, tendo hoje vinte oito lojas atendendo o público a qualquer hora do dia ou da noite.

A empresa completou no ano de 2003 setenta e seis anos de existência, contando atualmente novecentos e sessenta funcionários tendo setenta e duas lojas espalhadas por todo o Estado de SC e uma filial em Rio Negro no Paraná, totalizando setenta e três lojas.

Cerca de vinte mil clientes são atendidos por dia em todas as filiais.

Nos últimos dez anos o objetivo está focado em tornar a Drogaria Catarinense a maior e melhor rede de farmácias. Para isso, a empresa está investindo em serviços para os clientes e melhorias para os funcionários.

Em 1997, foi criada uma nova logomarca, com a finalidade de transmitir a imagem de uma empresa moderna e inovadora. Uma imagem que diferenciou a empresa de suas concorrentes (tanto em serviços quanto em produtos), tanto que pelo quinto ano consecutivo, a empresa é a marca de farmácia mais lembrada pelos catarinenses na maior pesquisa de opinião pública a respeito de marcas na região sul.

Nesse mesmo ano a empresa iniciou seus investimentos internamente na melhoria de seus processos para adequar-se às crescentes exigências de seus clientes e de maneira muito sólida como em projetos vencedores, entre os quais destacam-se:

- estruturação do SAC (serviço de atendimento ao cliente), através do número 0800 que permite ao cliente esclarecer suas dúvidas, orientando, solucionando

seus problemas e, acima de tudo, agilizando as mudanças necessárias graças à maior proximidade que o canal proporciona;

- implantação do projeto 5S, servindo de base para a implantação da Qualidade Total;
- consolidação do disque entrega drogaria, serviço de entrega a domicílio aos clientes 24 horas, que esta disponível nas cidades de Joinville, Jaraguá do Sul, Florianópolis, Itajaí, Blumenau, Criciúma, Lages, Balneário Camboriú, Chapecó e Tubarão;
- intensificação do treinamento do atendimento ao cliente aos funcionários, visando um melhor atendimento aos clientes;
- trabalhos na reestruturação interna dos setores da empresa, adequando-os às necessidades atuais;
- avanços significativos para os funcionários, implementando benefícios significativos, notadamente o PPR (programa de participação dos resultados) e o vale alimentação.

Todos estes investimentos em modernização representam o esforço da Drogaria Catarinense em oferecer um serviço de melhor qualidade, em ambientes modernos, funcionais e atendimento padronizado.

Há uma missão bem clara a ser cumprida, que serve de parâmetro para os processos de tomadas de decisões. Esta missão tem pontos bem claros:

- garantir a satisfação total e fidelidade dos clientes, através do melhor atendimento às suas necessidades;
- proporcionar aos colaboradores um ambiente saudável e justo, incentivando sua qualificação e a melhoria continua de suas atividades;
- desenvolver os projetos e atividades com agilidade, criatividade, atualização tecnológica e inovação, objetivando sempre ser a melhor rede de drogaria em nosso Estado;
- conduzir os negócios de forma ética, visando atingir a lucratividade necessária ao desenvolvimento sustentado da empresa e a satisfação dos acionistas.

Seguindo material do mercado, com o crescimento do setor magistral, foi aberto em 1999, a primeira farmácia de manipulação na cidade de Joinville.

A farmácia de manipulação é mais um passo da Drogaria Catarinense em direção ao conceito de *full-service*. Ela veio complementar a atuação da rede de lojas da Drogaria Catarinense, oferecendo medicamentos e cosméticos manipulados, indicados para as diversas situações.

Atualmente, a rede conta com farmácias de manipulação nas cidades de Joinville, Florianópolis, Itajaí e Blumenau com a intenção de ampliar os negócios em todo o estado também no setor magistral.

### **3.4 COMO FOI FEITO O DIAGNÓSTICO**

O processo iniciou-se com o levantamento das reais necessidades desse setor da empresa, para a partir daí, montar um programa de treinamento para novos colaboradores.

Para realizar o diagnóstico e o plano de ação, foi montada uma comissão técnica formada pelo farmacêutico responsável pela produção, pelo gerente da filial de manipulação, pelo farmacêutico do controle de qualidade, responsável pelo setor de treinamento da empresa que também é um farmacêutico e por um técnico do setor de produção.

Seguem abaixo algumas fontes consultadas:

- dados das reuniões realizadas semanalmente entre os colaboradores e a diretoria, onde utiliza-se a ferramenta 5W1H, esta ferramenta da qualidade é empregada para coleta de dados através de uma lista de verificação contendo as seguintes perguntas, o que, quando, como, quem, onde e porque, para levantamento e solução de problemas; (Anexo II)

- dados dos Relatórios de Reclamações dos clientes (SAC) onde é rastreados através do nosso banco de dados do cliente o medicamento comprado, os lotes das matérias-primas, nome dos técnicos que manipularam e horário e data da retirada do produto, assim como os motivos e a solução dada para o problema; (Anexo III)
- dados obtidos através do questionário de desligamento da empresa; (Anexo IV)
- dados obtidos através dos relatórios de auto-inspecção; (Anexo V)
- Dados obtidos com o setor de recursos humanos em relação ao índice de absenteísmo;
- dados obtidos através do questionário direcionado os colaboradores novos e antigos do setor de produção, farmacêuticos e gerentes, com perguntas diversas a respeito do trabalho, clima, deficiências observadas e aspirações em relação ao cargo;
- observações feitas pelas chefias setoriais na área de produção.

### **3.5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa ampliou recentemente suas instalações e investiu na contratação de mais funcionários, equipamentos e matérias-primas. Com isso, sua competitividade aumentou e atualmente é uma das manipulações maiores da cidade de Joinville, onde se situa a matriz.

Com o crescimento da demanda e conseqüentemente, aumento da contratação de novos funcionários, a empresa observou um aumento no número de erros no processo de manipulação, com perdas consideráveis de matérias-primas, quebra de equipamentos, aumento dos acidentes internos com funcionários, atrasos

na manipulação dos medicamentos e estresse da equipe, gerando assim um ônus considerável no fechamento do decorrente mês.

O diferencial da empresa sempre foi qualidade aliada a preços baixos, assim como pontualidade na entrega de seus medicamentos.

Com esse aumento excessivo de reclamações e problemas citados acima a empresa percebeu uma redução do número de clientes (fórmula/dia) assim como um aumento nos gastos fixos da filial.

O setor de recursos humanos fez uma avaliação com os funcionários do setor técnico através de entrevistas, aplicação de testes direcionados e análise dos currículos, verificando as competências e também satisfação dos mesmos.

A partir da análise das competências dos funcionários novos, foi verificado um baixo conhecimento técnico da função destes, diagnosticando assim um treinamento ineficaz que vinha sendo feito com os mesmos.

Na análise da satisfação observou um índice de desmotivação, devido a vários motivos, tais como: má distribuição do serviço, pois apesar do número suficiente de colaboradores, alguns estavam sobrecarregados, enquanto outros por falta de habilidades estavam com poucas atividades, aumento de cobranças e pressão imposta pelas chefias setoriais, devido a um aumento das reclamações dos clientes, desentendimento entre os colaboradores gerando um clima tenso no setor e alto índice de absenteísmo e desligamentos.

Em decorrência desse treinamento ineficaz tem-se observado todos esses problemas na produção, insatisfação dos clientes perdendo seu espaço para a concorrência.



### **3.6 AS BARREIRAS PARA A IMPLANTAÇÃO**

Seguem abaixo algumas das barreiras que surgem durante o processo de implantação:

- falta de recursos financeiros (redução de gastos para recuperar o perdido com os erros e falhas);
- falta de profissionais devidamente qualificados;
- falta de experiência por parte dos farmacêuticos em treinamento;
- falta de didática dos instrutores;
- falta de integração e cooperação;
- falta de conscientização por parte do funcionário;
- desmotivação;
- resistência por parte dos funcionários;
- receio por parte dos funcionários com o aumento de cobranças e fiscalizações.

Estas barreiras são comuns durante o processo de implantações, porém somente se concretizará com total empenho, interesse e dedicação da comissão organizadora, comprometimento da diretoria e compreensão dos funcionários.

### **3.7. VANTAGENS PARA A IMPLANTAÇÃO**

Seguem abaixo algumas vantagens que favorecem a implantação:

- concorrência melhor qualificada;
- a diretoria apóia a implantação do programa, pois já existe um setor de treinamento recentemente implantado para as farmácias de dispensação;
- a nova gerencia sensibilizou a diretoria para todas as mudanças conquistadas até então;

- vontade de melhorar e aprender por parte dos funcionários;
- treinamento trará uma redução dos gastos com erros e falhas assim como redução da substituição de funcionários.

As vantagens têm papel importante, pois são decisivas no processo de aprovação do programa.

### **3.8. CONSIDERAÇÕES**

O programa de treinamento será ministrado aos novos colaboradores da área técnica, pois são os funcionários menos preparados para o cargo que irão exercer.

Além disso, o mercado é deficiente em técnicos com algum grau de qualificação. Todas as filiais necessitam da aplicação do programa de treinamento, portanto, a princípio o treinamento será centralizado na matriz, onde o colaborador novo irá receber o treinamento de um mês e após será encaminhado a filial onde continuará o processo de treinamento. No período de experiência (três meses) ele será avaliado com teste prático, teórico e observação da chefia, onde terá que atingir uma determinada pontuação para continuar na empresa.

O programa de treinamento inicia pelos novos colaboradores do setor técnico, porém a idéia é estender para todas as áreas do setor magistral e a todos os funcionários.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO**

Com base na revisão da literatura, nos pontos levantados no diagnóstico e com consentimento da Empresa Drogaria e Farmácia Catarinense S/A, proponho a Implantação de um Programa de Treinamento, que será detalhado a seguir.

#### **4.1 PRIMEIRA ETAPA – PREPARAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO**

##### **4.1.1.SENSIBILIZAÇÃO DA DIRETORIA**

É de grande importância para a implantação e sustentação do programa o apoio e a participação da alta administração da empresa, pois senão houver total participação e consentimento da diretoria o programa estará condenado ao fracasso.

Deverá a diretoria ser informada dos resultados almejados e que no decorrer do processo serão conquistados com o treinamento, como redução de gastos com vidrarias quebradas, extinção de atrasos na entrega dos medicamentos, aumento do rendimento médio dos novos colaboradores, melhora do clima entre os funcionários, otimização do processo de produção entre outros pontos positivos obtidos com o treinamento.

#### **4.1.2 ORGANIZACAO DO COMITÊ DE TREINAMENTO**

O comitê será formado pelo farmacêutico responsável pelo setor de treinamento da empresa (Rodrigo), gerente regional da manipulação (Fernanda), gerente da filial matriz (Jaqueline) e os dois farmacêuticos do setor da produção (Graziela e Ricardo). Formado o comitê, deverá ser eleito o coordenador geral do programa de treinamento.

A comissão organizará todo o programa de treinamento desde o que será treinado até o processo de avaliação dos treinandos e do treinamento assim como o acompanhamento e possíveis adaptações. A princípio serão definidos quais as competências necessárias a cada cargo e a partir daí descido quais os assuntos que serão ensinados e quem irá ministrar este ensinamento. Também serão classificados quais a seqüência dos treinamentos, tendo como critério o grau de complexidade de cada função. Feito isto o responsável pelo setor de treinamento irá ministrar um treinamento na forma de palestra para os demais integrantes do comitê, onde abordará o perfil do multiplicador, comportamento adequado diante de adversidades e resistências, e como analisar e avaliar o treinamento aplicado.

Cada farmacêutico irá ministrar um treinamento sobre o assunto que irá abordar aos demais integrantes da comissão para aprovação.

Foi planificada as ações do comitê para controle e verificação do desenvolvimento do programa. (Anexo VI)

Seguem abaixo ações desenvolvidas pelo comitê para explanar e montar o programa de treinamento:

- organizar o fluxograma de produção da farmácia (Anexo VII);
- descrição das funções exercidas na produção (Anexo VIII);
- classificação das funções, tendo como critério o grau de complexidade das funções (Anexo IX);
- definição dos assuntos que devem ser ministrados durante o programa de treinamento (Anexo X);

- definição das competências necessárias a cada cargo (Anexo XI);
- definição através de planilha 5W1H (quem irá treinar, quando, como, quando, o quê e porquê) Dividida em módulos específica para cada função (Anexo XII);
- definição dos cronogramas de treinamento divididas em módulos de cada função (setores, data, horários, tempo utilizado para cada treinamento, intervalos, quando será feita as avaliações, montagem das avaliações, que serão também elaboradas pelo ministrante dos tópicos, etc...),(Anexo XIII);
- definição de critérios para a avaliação comportamental e prático que devem ser analisados;
- avaliar o treinamento de cada farmacêutico, orientando-o quanto ao desenvolvimento do treinamento;
- avaliar o desempenho do colaborador e eficácia do treinamento;
- implantar possíveis correções no decorrer do processo de treinamento.

### **Coordenador Geral**

O coordenador geral, que será o responsável pelo treinamento (Rodrigo) deve ter o apoio e a confiança da diretoria, o respeito dos funcionários e estar integrado com a política de qualidade da empresa. Assim, como ter experiência em treinamentos, pois ele irá coordenar e orientar todo o programa. Foi montada uma planilha para controle das ações que estão sob responsabilidade do coordenador.(Anexo XIV)

O coordenador assumirá as seguintes responsabilidades:

- prover recursos para o bom funcionamento do programa de treinamento;
- coordenar o plano de implantação do Programa;
- orientar o comitê;
- dar suporte técnico à implantação;
- solicitar e propor melhorias;
- passar informações à Direção da empresa sobre o andamento do projeto;

- cobrar e dar apoio ao andamento das ações corretivas apontadas pelos colaboradores e nas auditorias;
- avaliar o desempenho e o resultado do treinamento.

### **Integrantes da comissão**

Cada farmacêutico integrante da comissão será responsável por um tópico e ministrará um treinamento aos demais integrantes da comissão. O farmacêutico será responsável pelo preparo e apresentação e entrega do material aos participantes. O farmacêutico responsável pelo referido módulo deverá eleger o padrinho para acompanhar juntamente com ele o novo colaborador na nova função. Foi planejada as ações para um melhor controle do desenvolvimento das atribuições de cada farmacêutico.(Anexo XV)

### **Atribuições dos coordenadores:**

- transmitir conhecimento de forma clara e didática;
- apresentar em reuniões suas dificuldades e o andamento do treinamento;
- analisar o desenvolvimento do treinando e avaliar suas deficiências;
- observar os novos colaboradores e orientá-lo sempre que preciso;
- buscar persistentemente a qualidade na produção e no bem estar dos funcionários, sugerindo melhorias e soluções aos problemas que surgirem;
- respeitar e manter o respeito entre todos na farmácia.

### **4.1.3 PREPARACAO DOS MULTIPLICADORES**

Primeiramente o treinamento será dado á comissão organizadora onde o coordenador geral ministrará um treinamento a todos os participantes da comissão tendo como tópicos:

- didática de ensino;
- perfil desejável do facilitador;
- como reagir às barreiras;
- quais tópicos avaliar no treinando.

## **4.2 PLANO DE AÇÃO**

A proposta deste trabalho visa implantar um programa de treinamento específico para os novos colaboradores do setor de produção na farmácia de manipulação da Drogaria Catarinense

No setor de produção da manipulação já havia a aplicação de um treinamento técnico aos novos colaboradores, porém de forma não uniforme sendo que os colaboradores eram treinados em diferentes funções (as funções que o setor era deficiente). Dessa forma o treinamento não era acompanhado em tempo integral pelo farmacêutico, pois muitas vezes havia outros novatos nos demais setores. Também sem a discriminação das competências necessárias a cada cargo, nem sempre o treinamento abrangia todos os assuntos pertinentes a função. Com isso, o treinando demorava muito mais tempo para compreender os ensinamentos ou não adaptasse ao mesmo. Desse modo, ocorria perda de tempo, treinando um funcionário que não tinha as competências necessárias para executar a função, além dos erros e prejuízos que este poderia trazer a produção, comprometendo a qualidade dos produtos manipulados.

O plano de ação foi feito a partir de definições e prioridades decididas pela comissão organizadora.(Anexo XVI)

O programa de treinamento foi subdividido em módulos específicos para cada função, para facilitar sua aplicação e avaliação. Também o ensino de outras funções, irá combater a rotina de desenvolver sempre a mesma função, trabalhando a motivação do funcionário.

Seguem abaixo os módulos, sendo que todos os cronogramas citados estão no anexo XIII

## **4.2.1 APLICAÇÃO DOS MÓDULOS**

### **4.2.1.1 MÓDULO I – FUNÇÃO ENCAPSULAMENTO**

#### **A) TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO**

Esse será o primeiro treinamento ministrado aos treinandos, conforme descrito no cronograma I, onde está discriminado o tempo de duração do treinamento, ministrante, local, assuntos abordados e métodos de treinamentos.

Nesse treinamento será informado aos treinando a visão, missão e objetivos da empresa, histórico da empresa, setores e suas funções, relação entre a manipulação e os demais setores e posição da organização no mercado (presente, passado e futuro).

O treinamento de integração é muito importante para a formação da opinião do colaborador em relação à empresa, pois é a primeira impressão que o treinando terá da empresa, sendo está essencial para seu desenvolvimento, confiança, dedicação e identificação com os objetivos da empresa.

O próprio cuidado com a integração revela, para o novo funcionário, um valor básico da empresa e impacta de forma duradoura a relação entre ambos.



## **B) TREINAMENTO GENÉRICO DO SETOR MAGISTRAL**

Na seqüência do cronograma I será ministrado o treinamento sobre o setor de manipulação com explicações genéricas e importantes sobre o universo magistral, como as B.P.M (Boas Práticas de Manipulação), onde é descrito como deve ser o procedimento dentro de um setor de produção e como evitar ao máximo a entrada de partículas causadoras de contaminação ao setor.

Saberá também qual a legislação que rege a manipulação (RDC 33), e a partir de então compreenderá um pouco dos cuidados e complexidade das atividades desenvolvidas nos laboratórios. Esse tipo de treinamento é importante para conscientizar o novo colaborador.

## **C) TREINAMENTO COMPORTAMENTAL**

Já no setor da manipulação receberá coordenada sobre o comportamento a ser seguido tais como evitar conversas, unhas curtas e sem esmalte, não utilizar jóias, uso obrigatório do uniforme e sapatos que receberá da gerente, próprios para serem usados somente nos laboratórios e saberá quem será sua chefia setorial. Essas explicações são importantes, pois, nos laboratórios deve-se adotar uma postura concentrada, evitando conversar que podem levar o colaborador a cometer erros, assim como outros hábitos que devem ser abolidos durante a execução da função. Esse treinamento será ministrado pela gerente Jaqueline.

## **D) TREINAMENTO ON THE JOB**

Na função que irá exercer o colaborador receberá explicações de como se paramentar antes de entrar na área limpa, receberá explicações de como ocorre todo o processo de produção. A seqüência dos treinamentos e assuntos a serem ensinados, assim como horários seguem em anexo no cronograma I – módulo I – Função encapsulamento.

No primeiro dia na função somente observará os demais colaboradores exercendo a função para o qual foi contratado. É importante, pois dessa forma o

colaborador observará quais as técnicas necessárias para a correta execução da função.

O treinamento do módulo I terá duração de quatro semanas sendo que ao final de cada semana o treinando será avaliado. (teste teórico, prático e observações feitas pelos farmacêuticos).

O resultado será analisado juntamente com a comissão, sendo que se o treinando não obtiver a pontuação mínima de 50 % nas provas escritas, observações prática e comportamental, ficará a critério da comissão e do farmacêutico do setor insistir no treinamento ou não.

Caso continue o treinando receberá novamente o treinamento das atividades que apresentou maior dificuldades, concomitantemente aos demais treinamentos das outras semanas.

Após três meses na função o treinando será efetivado na empresa desde que tenha adquirido pontuação necessária para permanecer na função.

#### **4.2.1.2 Módulo II – Função Finalização**

Após seis meses na função o colaborador iniciará o treinamento da função finalização. Contidos no cronograma II - Função Finalização.

Esse treinamento terá um prazo de duração de uma semana, sendo o procedimento o mesmo do módulo I.

No aprendizado de uma nova função não necessariamente o funcionário mudará de função, somente adquirirá novos conhecimentos e quando ocorrer algum recrutamento para a função será promovido o que melhor se adaptou a função.

Assim ocorrerá com as demais funções, porém para assumir uma função mais complexa o treinando necessariamente deverá estar exercendo a função anterior à almejada.

O resultado será analisado juntamente com a comissão, sendo que se o treinando não obtiver a pontuação mínima de 50 % nas provas escritas, observações prática e comportamental, ficará a critério da comissão e do farmacêutico do setor insistir no treinamento ou não.

Caso continue o treinando receberá novamente o treinamento das atividades que apresentou maior dificuldades, concomitantemente aos demais treinamentos das outras semanas.

#### **4.2.1.3 Módulo III – Função Pesagem**

Após estar um ano exercendo a função I, o colaborador iniciará o treinamento da função Pesagem. Contidos no cronograma III - Função Pesagem.

Esse treinamento terá um prazo de duração de uma semana, sendo o procedimento o mesmo dos módulos anteriores.

O processo de avaliação seguirá os mesmos padrões.

#### **4.2.1.4 Módulo IV– Função Manipulação de Fórmulas Dermatológicas**

Após estar um ano e seis meses exercendo a função I, o colaborador iniciará o treinamento da função Manipulação de Fórmulas Dermatológicas. Contidos no cronograma IV - Função Manipulação de Fórmulas Dermatológicas.

Esse treinamento terá um prazo de duração de duas semanas, sendo o procedimento o mesmo dos módulos anteriores.

O processo de avaliação seguirá os mesmos padrões.

#### **4.2.1.5 Módulo V – Função Manipulação de Fórmulas Líquidas**

Após estar dois anos exercendo a função I, o colaborador iniciará o treinamento da função Manipulação de Fórmulas Líquidas descritos no cronograma V – Função Manipulação de Fórmulas Líquidas.

Esse treinamento terá um prazo de duração de uma semana, sendo o procedimento o mesmo dos módulos anteriores.

O processo de avaliação seguirá os mesmos padrões.

### **4.3 MANUTENÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO**

O comitê será responsável pela manutenção do programa de treinamento, sendo que serão realizadas reuniões mensais e trimestrais para propor melhorias e possíveis correções observadas durante o processo de treinamento.

O coordenador geral ficará responsável pela organização das reuniões e coordenação das atividades de melhorias.

Para se obter um bom resultado com o programa de treinamento é essencial que os multiplicadores (no caso os farmacêuticos que compõem o comitê) estejam devidamente preparados para realizar o treinamento e desenvolva um material didático de qualidade ao treinando, que seja completo e com linguagem acessível caso contrario o treinamento estará condenado ao insucesso.

A estabilidade e melhorias contínuas do processo devem ser asseguradas nessa etapa. Deve haver reuniões com os colaboradores para verificar os problemas levantados e sugestões de melhorias. No refeitório pode ser aderida a caixa de sugestões, podendo o colaborador identificar-se ou não. Pode-se utilizar como ferramenta para auxiliar o processo o PDCA. (Anexo XVII)

## **4.4 RECURSOS**

### **4.4.1 HUMANOS**

- horas gastas do coordenador do programa: 150horas;
- horas gastas do comitê: 200 horas cada ( total 800 horas).

OBS: são valores estimados e não foi considerado o cálculo de salário.

### **4.4.2 RECURSOS MATERIAIS**

- folha A4;
- cartucho de tinta para a impressora;
- xerox;
- pincel atômico;
- microcomputador e impressora;
- almoços e estadia para os treinandos de outras cidades.

### **4.4.3 RECURSOS FINANCEIROS**

A empresa pretende gastar com todo o programa aproximadamente R\$ 5.000,00. Não foi considerado nesse valor o salário dos funcionários e da comissão organizadora.

Como o treinamento foi criado e ministrado por profissionais da própria empresa o gasto será mínimo, sendo este valor referente aos gastos com o preparo dos materiais e treinamentos dos vários módulos. Se o treinamento tivesse sido externo, isto é, por profissionais contratados pela empresa, o gasto seria muito maior podendo chegar a cinco vezes mais. Esta é uma das vantagens do programa, o seu custo reduzido.

#### **4.5 RESULTADOS ESPERADOS**

Como todo treinamento o início, no caso, o primeiro módulo é o mais difícil, pois para o novo colaborador este é um universo totalmente novo. Com isso surgem muitas dúvidas e dificuldades para o entendimento, provavelmente o primeiro módulo será o mais repassado em treinamento para os colaboradores. Isso exigirá da comissão uma atenção especial para esta primeira etapa do treinamento. Sendo que, a partir do segundo módulo em diante torna-se mais fácil o entendimento das funções e assuntos ensinados.

Depois de concluída esta etapa de cinco módulos de treinamento esperasse partir para um treinamento voltado ao desenvolvimento e reciclagem, ensinando aos colaboradores novas técnicas de manipulação que facilitarão o processo. Nesse processo de desenvolvimento espera-se aplicar não somente treinamentos internos, mas também externos, com cursos de aperfeiçoamento da área técnica voltada aos técnicos.

Espera-se também desenvolver um senso de pesquisa e desenvolvimento nos colaboradores para que estes busquem o aperfeiçoamento sempre.

E que os treinando desenvolvam suas funções de forma hábil e correta, manipulando medicamentos com qualidade e eficácia garantidos.

Espera-se que os custos com retrabalhos, vidrarias e equipamentos quebrados, atrasos na entrega do medicamento e erros durante o processo de fabricação sejam extintos.

Que o treinamento traga não somente conhecimento, mas, realização aos colaboradores proporcionando um ambiente mais saudável e menos estressante, pois se o colaborador está devidamente treinado, o seu serviço será bem menos estressante.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSÃO**

Vivemos em um mundo onde as mudanças são cada vez mais constantes e rápidas. As organizações devem estar preparadas para este cenário. As organizações somente serão competitivas, treinando e investindo nos seus recursos humanos. Deve-se investir na formação das pessoas, pois apenas através do conhecimento estarão aptos a realizar as mudanças que todos esperam na organização.

Este projeto se propõe a apresentar a implantação de um programa de treinamento para novos colaboradores.

O projeto visa capacitar os novos colaboradores da área técnica da farmácia de manipulação da Drogaria Catarinense para as seguintes funções:

1. Função I – Encapsulamento;
2. Função II – Finalização;
3. Função III – Pesagem;
4. Função IV – manipulação de Fórmulas dermatológicas;
5. Função V - manipulação de Fórmulas Líquidas.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho a comissão técnica viu a necessidade de classificar as funções conforme o grau de complexidade e especificando as competências necessárias para a sua correta realização e compreensão. Isto facilitou a formação dos cursos e palestras necessários a cada função.



Para facilitar a aplicação do treinamento este, foi dividido em módulos sendo cinco ao total, pois não se domina uma ou mais funções de uma só vez. Seguem abaixo os módulos propostos:

1. Módulo I – função I;
2. Módulo II – função II;
3. Módulo III – função III;
4. Módulo IV – função IV;
5. Módulo V – função V.

O propósito do trabalho será não somente um treinamento técnico, mas também um treinamento teórico com assuntos importantes e imprescindíveis ao total entendimento da função. Isto para além de habilitar o colaborador para a função, conscientiza-lo da importância e responsabilidade de sua função. Conscientizando o colaborador torna-se mais fácil e compreensível para ele entender o porque das normas e procedimentos que devem ser rigorosamente seguidos, para o correto cumprimento da atividade.

O programa contará com o acompanhamento integral do farmacêutico setorial e um facilitador escolhido pelo farmacêutico para garantir esse acompanhamento, sanando todas as dúvidas do colaborador.

O programa irá melhorar a aplicação dos conhecimentos teóricos e das habilidades práticas, englobando o maior número possível de assuntos pertinentes ao total entendimento da função.

O objetivo do trabalho foi mostrar os benefícios resultantes do treinamento dos recursos humanos da área técnica da Drogaria Catarinense, sendo eles:

- aumento da produtividade;
- melhora dos conhecimentos teóricos e práticos dos novos colaboradores;
- eliminação do retrabalho;
- eliminação os gastos com erros;
- otimização o processo de produção.

Todos esses benefícios têm um objetivo em comum, que é melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Um dos pontos positivos a implantação do programa é o seu baixo custo, em relação aos demais treinamentos, pois todo o programa será desenvolvido internamente, ocupando os próprios profissionais da área técnica e administrativa. Sendo estes profissionais profundos conhecedores dos problemas que o setor tem ou possa ter.

Outro ponto positivo a sua implantação é o apoio da diretoria, que compreendeu a necessidade da implantação do programa.

A importância do treinamento está nas mudanças que provoca nas pessoas, mobilizando-as para a busca do conhecimento e aperfeiçoamento constante, facilitando a implantação de outros programas de treinamento e novas tecnologias na organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

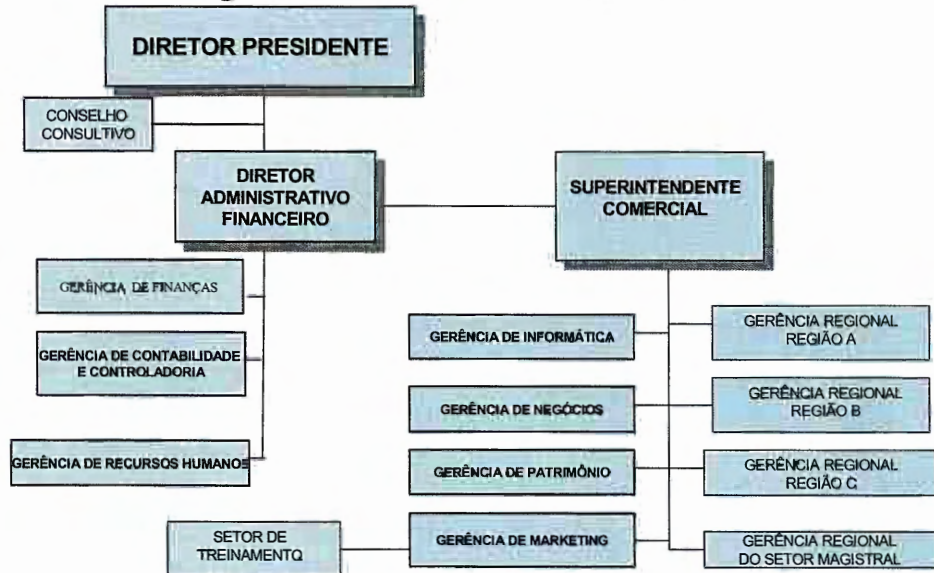
1. Chiavenato, Idalberto. Administração de RH: Fundamentos Básicos. Volume 3. São Paulo: Atlas, 1999. 194 p.
2. Ferreira, Paulo Pinto. Administração de Pessoal. São Paulo: Atlas, 1969. 257 p.
3. Fisher, Sharon G. Guia de Bolso do Gerente: Gestão do Desempenho. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002. 136 p.
4. Gustavo & Magdalena Boog; Castro, Alfredo Pires de. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002. 688 p.
5. Marras, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 3 edição. São Paulo: Futura, 2000. 332 p.
6. Pimentel, A Fonseca. Alguns Aspectos do Treinamento. Rio de Janeiro: FGV, 1960. 38 p.
7. Rocha-Pinto, Sandra Regina; Pereira, Cláudio de Souza; Coutinho, Maria Teresa Correia; Johann, Sílvio Luiz. Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 132 p.
8. Silva, João Martins. 5S: O ambiente da Qualidade. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1994. 170 p.
9. Toledo, Flávio de. Administração de Pessoal: Desenvolvimento de RH, 8 edição. São Paulo: Atlas, 1992. 294 p.
10. Werther Junior, William B. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: ed. Mc Graw-Twiel do Brasil, 1983. p.

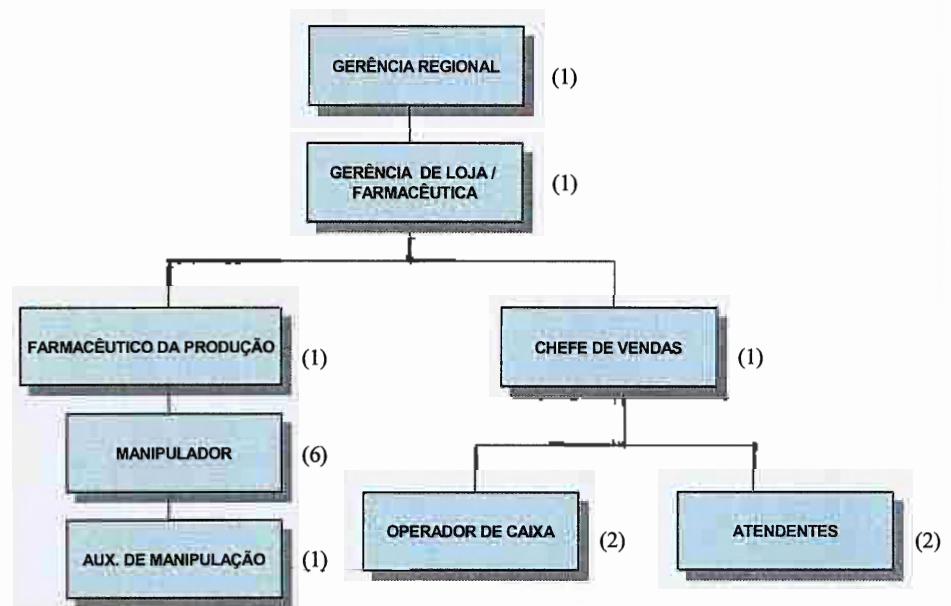
## **ANEXOS**

## Anexo I


# Organograma

Drogaria e Farmácia Catarinense S/A






Anexo II

	5W1H
---	------

WHAT	WHY	WHEN	WHO	WHERE	HOW
O QUE	POR QUE	QUANDO	QUEM	ONDE	COMO

### Anexo III

	<b>RELATÓRIO DO S.A.C.</b>
---	----------------------------

<b>Nome do Cliente:</b> _____	<b>Data:</b> _____
<b>Área (Setor):</b> _____	<b>Responsável:</b> _____

**Reclamação ou Sugestão:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ações corretivas:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

<b>Assinatura do Responsável:</b> _____	<b>Data:</b> _____
---	--------------------



## Anexo IV

	<b>ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO</b>	<b>UNIDADE:</b>
---	-----------------------------------	-----------------

Nome: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Setor: \_\_\_\_\_

Chefia Imediata: \_\_\_\_\_

Tempo de permanência na Empresa: \_\_\_\_\_

Tipo de demissão: ( ) Iniciativa Própria ( ) Iniciativa da Empresa

Motivo: \_\_\_\_\_

Notas	1	2	3	4	5
Indicadores	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo

**Dê a sua opinião através de notas/indicadores de acordo com a tabela acima**

Relacionamento	Nota	Sugestões de Melhoria
Com colegas		
Com Chefia Imediata		
Liderança	Nota	Sugestões de Melhoria
No seu Setor		
Nos demais Setores da Empresa		
Comunicação	Nota	Sugestões de Melhoria
No seu Setor		
Com a Chefia Imediata		
Com os demais Setores		
Recursos Humanos	Nota	Sugestões de Melhoria
Administração de Pessoal (Folha de pagamento)		
Desenvolvimento de Pessoal (Recrutamento, Seleção, Treinamento)		
Atendimento ao colaborador		
Integração	Nota	Sugestões de Melhoria
Com colaboradores do mesmo Setor		
Com a Chefia Imediata		

Com os demais Setores		
<b>Benefícios</b>	<b>Nota</b>	<b>Sugestões de Melhoria</b>
Plano de saúde		
Refeição		
Convênio com Farmácias		
Outros benefícios (vale-transporte, seguro de vida, transporte)		
<b>Treinamento</b>	<b>Nota</b>	<b>Sugestões de Melhoria</b>
Grau de aprendizado		
Instrutor		
Material didático		
<b>Departamento</b>	<b>Nota</b>	<b>Sugestões de Melhoria</b>
Condições de seu Departamento (instalações, equipamentos)		
<b>Salário</b>	<b>Nota</b>	<b>Sugestões de Melhoria</b>
Salário em relação às funções que desempenhava		

Aspectos positivos da Empresa:

\_\_\_\_\_

Aspectos que exigem mudanças para a melhoria da Empresa:

\_\_\_\_\_

Data do preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Colaborador

**PARECER DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Analista de Recursos Humanos

## Anexo V

	<b>RELATÓRIO DE AUTO-INSPEÇÃO</b>
---	-----------------------------------

<b>Área (Setor):</b> _____	<b>Data:</b> _____
----------------------------	--------------------

### Grupo de Inspetores:

Nome	Rubrica

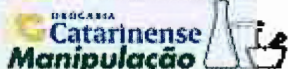
### Resumo:


### Aspectos Negativos:


### Ações corretivas:


<b>Assinatura do Responsável:</b> _____	<b>Data:</b> _____
---	--------------------

## Anexo VI

	Planificação das Ações do Comitê
---	----------------------------------

**Meta / Atividade:** Planificar as ações para a implantação do programa

**Responsabilidade da comissão:** Cumprir as ações planejadas

**Legenda:** ● Data inicialmente prevista ● Atendeu o prazo previsto ● Não atendeu o prazo previsto. Definida nova data.

**Corredorador:**

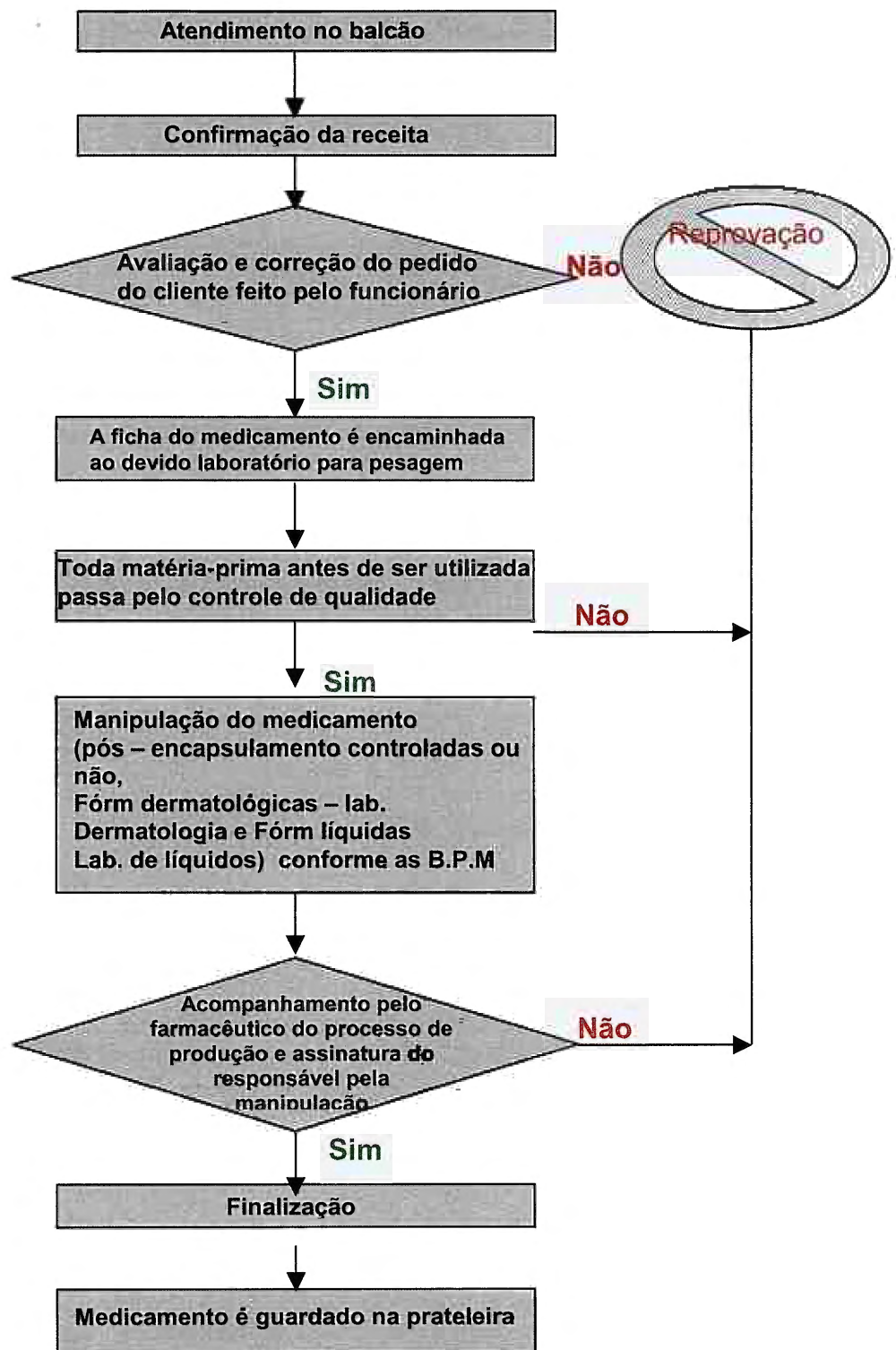
**Data:**

MEDIDA	PRAZO PREVISTO	PRAZO CONCLUSÃO	AÇÕES CORRETIVAS	OBSERVAÇÕES
Iniciar o processo				
Organizar o fluxograma de produção				
Realizar um <i>checklist</i> de todos os tópicos que serão ensinados				
Definir quem irá desenvolver o tópico				
Definir competências necessárias ao cargo e quais assuntos serão repassados em cada cargo				
Montar um fluxograma de funções que o novo colaborador irá almejar conforme o desempenho da atividade anterior baseados no grau de complexidade de cada função				
Montar o cronograma de treinamento para o novo colaborador, onde cada farmacêutico responsável pelo assunto, define quanto tempo precisa para o seu treinamento				
Fazer levantamento dos custos de todo o programa				
Cada membro da comissão deverá repassar o treinamento aos demais				
O farmacêutico deverá reapresentar o treinamento com as possíveis alterações				
Desenvolver Módulo I				
Desenvolver Módulo II				
Desenvolver Módulo III				


<b>Desenvolver Módulo IV</b>				
<b>Desenvolver Módulo V</b>				
<b>Aplicar Módulo I</b>				
<b>Avaliar o rendimento dos treinandos</b>				
<b>Reaplicar itens necessários do Módulo I</b>				
<b>Aplicar Módulo II</b>				
<b>Avaliar o rendimento dos treinandos</b>				
<b>Reaplicar itens necessários do Módulo II</b>				
<b>Aplicar Módulo III</b>				
<b>Avaliar o rendimento dos treinandos</b>				
<b>Reaplicar itens necessários do Módulo III</b>				
<b>Aplicar Módulo IV</b>				
<b>Avaliar o rendimento dos treinandos</b>				
<b>Reaplicar itens necessários do Módulo IV</b>				
<b>Aplicar Módulo V</b>				
<b>Avaliar o rendimento dos treinandos</b>				
<b>Reaplicar itens necessários do Módulo V</b>				

## Anexo VII

	FLUXOGRAMA DE PRODUÇÃO
---	------------------------



## Anexo VIII A


	<b>ENCAPSULAMENTO</b>
---	-----------------------



Depois de pesado o medicamento (se for manipulado na forma de cápsulas) é homogeneizado conforme as B.P.M (Boas Práticas de Manipulação – descritas no POP da empresa) e distribuído na placa para encapsulamento. As cápsulas são distribuídas e preenchidas de forma homogênea e depois lacradas. Depois de prontas, as cápsulas são colocadas nos potes contendo sílica (impede que as cápsulas fiquem úmidas). (Nos potes são colocadas etiquetas contendo códigos para identificação interna).



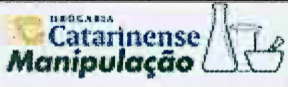
## Anexo VIII B

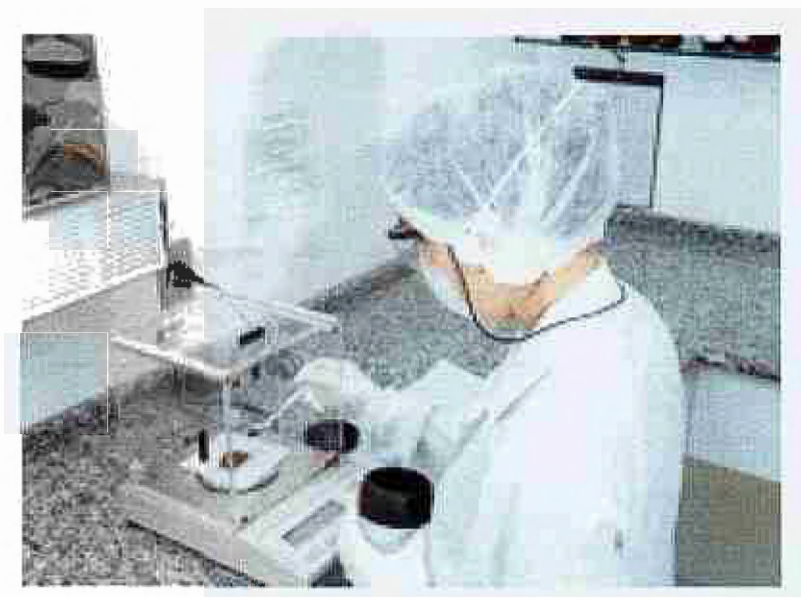
	<h1>FINALIZAÇÃO</h1>
---	----------------------



No setor da **finalização** é conferido e rotulado o medicamento, sendo então, liberado para o setor de atendimento, onde aguarda o cliente vir retirar. Nesse setor além do farmacêutico há duas técnicas para conferir os medicamentos com os códigos das fichas de pesagem, rotular e liberar para o balcão juntamente com a receita do cliente.

## Anexo VIII C


	<b>PESAGEM</b>
---	----------------



Esse é o próximo passo na manipulação do medicamento, a **pesagem**, onde os princípios ativos são pesados conforme o discriminado na ficha técnica de cada paciente, valor este conferido pelo farmacêutico responsável.

Obs: os medicamentos são pesados nos respectivos laboratórios das formas farmacêuticas estabelecidas na receita. Nos laboratórios de encapsulamento há um funcionário somente para esta função, já nos laboratórios de dermatologia e líquidos o próprio técnico que manipula o medicamento pesa os princípios ativos.

## Anexo VIII D

	<b>MANIPULAÇÃO DE FÓRMULAS DERMATOLÓGICAS</b>
---	---



No laboratório de fórmulas dermatológicas são feitos os medicamentos para uso tópico. Seguindo as quantidades personalizadas pelo médico, particularidades e incompatibilidades da manipulação do produto, verificadas pelo farmacêutico. Nesse laboratório são feitos os cremes, loções, shampoos e condicionadores base, que são incorporados aos princípios ativos descritos nas fichas de pesagem, previamente corrigidas pelo farmacêutico

## Anexo VIII E




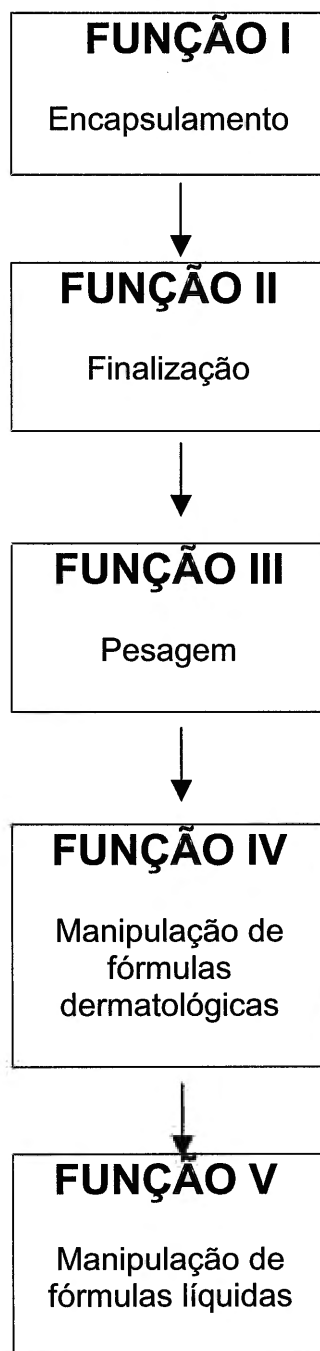
### MANIPULAÇÃO DE FÓRMULAS LÍQUIDAS



Nesse laboratório é manipulado os medicamentos na forma de xaropes, soluções, elixires, etc. Devem ser seguidos como em todos os laboratórios as B.P.M descritas no P.O.P da empresa, devendo ser acrescentado os conservantes, diluentes e embalagens descritos na ficha de pesagem. Na foto mostra o agitador mecânico, que auxilia na homogeneização e incorporação dos princípios ativos.

## Anexo IX

	<b>CLASSIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES PELO GRAU DE COMPLEXIDADE</b>
---	--





## Anexo X

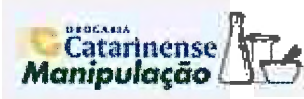


# P ALESTRAS E C CURSOS


## Palestras e Cursos

Uso correto de EPIs
Assepsia e contaminação
Contaminação cruzada
Homogeneização
Boas Práticas de Manipulação
Legislação RDC 33
Conservantes
Excipientes adequados e sua importância na eficácia dos medicamentos
Padronização interna de cápsulas (cor e tamanho) e embalagens
Fatores que interferem na eficácia do medicamento
Relações intersetoriais
Conceitos básicos dos princípios ativos
Comportamento adequado
Conscientização
Para que serve os equipamentos existentes nos laboratórios e como manuseá-los
Medicamentos – o que são e quais as funções dos principais p.a manipulados nos laboratórios
Explicações específicas sobre a função de encapsular
Explicações específicas sobre a função de finalizar
Explicações específicas sobre a função de pesar
Explicações específicas sobre a função de manipular as fórmulas dermatológicas
Explicações específicas sobre a função de manipular as fórmulas líquidas
Incompatibilidades de princípios ativos, bases e antioxidantes

## Anexo XI A

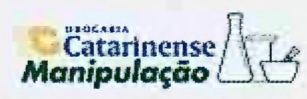
	<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O CARGO DE ENCAPSULADOR</b>
<b>Missão da empresa:</b> Garantir a satisfação e fidelização do cliente, através de serviços e produtos com qualidade e eficácia garantidos.	
<b>Missão do cargo:</b> Encapsular os ativos via oral de forma correta e homogênea, garantir indo a qualidade e eficácia do medicamento.	
<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ter o segundo grau, para estar apto a compreender assuntos abordados na função;</li><li>• noções de higiene e contaminação;</li><li>• habilidade com trabalhos manuais;</li><li>• saber manusear as encapsuladeiras semi-automáticas;</li><li>• não apresentar nenhuma alergia em relação aos princípios ativos que irá manipula;</li><li>• saber padronização de embalagens;</li><li>• saber quais medicamentos são controlados e quais não são;</li><li>• saber padronização de cor e tamanho de cápsulas;</li><li>• saber técnica de homogeneização e tamisação (ato de peneirar os medicamentos).</li></ul> <b>Responsável pelo setor: Farmacêutico Ricardo</b>	

## Anexo XI B


	<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O CARGO DE FINALIZADOR</b>
<b>Missão da empresa:</b> Garantir a satisfação e fidelização do cliente, através de serviços e produtos com qualidade e eficácia garantidos.	
<b>Missão do cargo:</b> Finalizar todos os medicamentos manipulados pelos laboratórios com agilidade e responsabilidade, seguindo todos os passos da função corretamente.	
<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ter o segundo grau, para estar apto a compreender assuntos abordados na função;</li><li>• noções de higiene e contaminação;</li><li>• habilidade com trabalhos manuais;</li><li>• ter noções de computação;</li><li>• curso de datilografia;</li><li>• senso de organização;</li><li>• ter paciência;</li><li>• comunicar-se com clareza;</li><li>• saber diferença de medicamento controlado e dos não controlado;</li><li>• saber validades dos medicamentos;</li><li>• ter alguma familiaridade com a leitura de receitas médicas;</li><li>• saber tarjas obrigatórias para os medicamentos;</li><li>• agilidade;</li><li>• saber padronização de embalagens;</li><li>• saber padronização de rótulos;</li><li>• saber quais medicamentos devem ser guardados na geladeira.</li></ul> <b>Responsável pelo setor: farmacêutico Ricardo</b>	



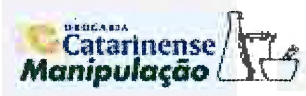
## Anexo XI C

	<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O CARGO DE PESAGEM</b>
<b>Missão da empresa:</b> Garantir a satisfação e fidelização do cliente, através de serviços e produtos com qualidade e eficácia garantidos.	
<b>Missão do cargo:</b> Pesar os medicamentos corretamente, seguindo as B.P.M.	
<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ter o segundo grau, para estar apto a compreender assuntos abordados na função;</li><li>• noções de higiene e contaminação;</li><li>• saber manusear a balança de pesagem;</li><li>• ter certa facilidade com cálculos;</li><li>• saber quais os excipientes adequados aos diversos princípios ativos;</li><li>• saber calcular as quantidades a serem pesadas em cada ficha do cliente;</li><li>• saber calcular os fatores de correção dos medicamentos;</li><li>• ter familiaridade com os nomes dos princípios ativos;</li><li>• saber diferença de medicamento controlado e dos não controlado;</li><li>• saber padronização do tamanho da cápsula para cada princípio ativo e miligramas;</li><li>• ter noção de dosagens usuais dos medicamentos;</li><li>• saber fazer a calibração diária necessária ao bom funcionamento da balança.</li></ul> <b>Responsável pelo setor: farmacêutico Ricardo</b>	

## Anexo XI D

	<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O CARGO DE MANIPULAÇÃO DOS MEDICAMENTOS DERMATOLÓGICOS</b>
<b>Missão da empresa:</b> Garantir a satisfação e fidelização do cliente, através de serviços e produtos com qualidade e eficácia garantidos.	
<b>Missão do cargo:</b> Manipular os medicamentos de uso dermatológico corretamente, seguindo as B.P.M, garantindo a eficácia e a qualidade dos medicamentos.	
<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ter o segundo grau, para estar apto a compreender assuntos abordados na função;</li><li>• noções de higiene e contaminação;</li><li>• saber manusear a balança de pesagem;</li><li>• ter certa facilidade com cálculos;</li><li>• saber sobre oxidantes necessários aos diferentes princípios ativos;</li><li>• saber calcular as quantidades a serem pesadas em cada ficha do cliente;</li><li>• saber calcular os fatores de correção dos medicamentos;</li><li>• saber qual base utilizar com cada medicamento;</li><li>• saber medir o pH;</li><li>• saber manusear o phmetro;</li><li>• saber corrigir a viscosidade;</li><li>• saber manusear o viscosímetro;</li><li>• saber utilizar o agitador mecânico;</li><li>• saber com qual diluente cada princípio ativo dissolve;</li><li>• saber manipular as bases (cremes, loções, xampus, condicionadores e géis);</li><li>• ter familiaridade com os nomes dos princípios ativos;</li><li>• saber diferença de medicamento controlado e dos não controlado;</li><li>• saber padronização de embalagens;</li><li>• ter noção de dosagens usuais dos medicamentos;</li><li>• saber fazer a calibração diária necessária ao bom funcionamento da balança.</li></ul> <b>Responsável pelo setor: farmacêutica Graziela</b>	

## Anexo XI E

	<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O CARGO DE MANIPULAÇÃO DOS MEDICAMENTOS LÍQUIDOS</b>
<b>Missão da empresa:</b> Garantir a satisfação e fidelização do cliente, através de serviços e produtos com qualidade e eficácia garantidos.	
<b>Missão do cargo:</b> Manipular os medicamentos de uso dermatológico ou oral (forma farmacêutica líquida) corretamente, seguindo as B.P.M, garantindo a eficácia e a qualidade dos medicamentos.	
<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ter o segundo grau, para estar apto a compreender assuntos abordados na função;</li><li>• noções de higiene e contaminação;</li><li>• saber manusear a balança de pesagem;</li><li>• ter certa facilidade com cálculos;</li><li>• saber sobre oxidantes necessários aos diferentes princípios ativos;</li><li>• saber calcular as quantidades a serem pesadas em cada ficha do cliente;</li><li>• saber calcular os fatores de correção dos medicamentos;</li><li>• saber qual base utilizar com cada medicamento;</li><li>• saber medir o pH;</li><li>• saber manusear o phmetro;</li><li>• saber utilizar o agitador mecânico;</li><li>• saber com qual diluente cada princípio ativo dissolve;</li><li>• saber manipular as bases (xaropes, elixires, soluções hidroalcólicas, etc);</li><li>• ter familiaridade com os nomes dos princípios ativos;</li><li>• saber diferença de medicamento controlado e não controlado;</li><li>• saber padronização de embalagens;</li><li>• ter noção de dosagens usuais dos medicamentos;</li><li>• saber fazer a calibração diária necessária ao bom funcionamento da balança;</li><li>• saber manusear o destilador de água.</li></ul> <b>Responsável pelo setor: farmacêutica Graziela</b>	

## Anexo XII A




### PLANILHA PARA DEFINIÇÃO DOS ASSUNTOS A SEREM ABORDADOS NO MÓDULO I

QUEM	QUANDO	ONDE	O QUÊ	COMO	POR QUÊ
Júlio – Recursos Humanos	Primeiro dia de trabalho-pela manhã 8 horas. Duração de 2 horas	Sala de reuniões do RH	Apresentação e integração da empresa	Através de palestra, vídeo sobre a empresa e apostila sobre a empresa e no final, será passado pelos os setores da empresa.	Para conhecer um pouco mais a empresa em que irá trabalhar e saber a missão, visão, objetivos e organograma da empresa (sabendo) quem é responsável pelos principais setores da empresa.
Mauri – representante do CIPA	Pela manhã, após a apresentação. Duração 30 min.	Sala de reuniões do RH	Cuidados e prevenção de acidentes	Através de palestra com retroprojektor e vídeo	Para informar sobre a importância com a prevenção de acidentes e o que a empresa faz para evitar
Fernanda – farmacêutica e gerente regional	No início da tarde, 13:30 horas. Duração: 1hora	Sala de reuniões do RH	Boas Práticas de Manipulação	Workshop	Para informar como deve ser a manipulação dos medicamentos, e que cuidados devem ser tomados, e todos os fatores interferem na manipulação do medicamento. Serve para conscientizar o novo colaborador para a responsabilidade da função que irá exercer.
Fernanda – farmacêutica e gerente regional	Início: 14:40 horas. Duração: 1 hora	Sala de reuniões do RH	Legislação ( RDC 33)	workshop	Lei que rege a manipulação, desde a estrutura física, controle de qualidade, etc.
Jaqueline – farmacêutica e gerente da filial matriz	Duração: 30 minutos	Sala da gerência	Comportamental e administrativos	Reunião com os novos colaboradores	Para informar horários a serem cumpridos, atrasos, uniforme, chefias e comportamento adequado da área restrita (produção).
Graziela Farmacêutica da produção	Duração: 1 hora	Na área de produção	Apresentar o pessoal, explicar como ocorre o fluxograma de produção, ensinar a parametrização com os EPs, assepsia das mãos antes de entrar na área limpa, mostrar o recebimento da m.p até o controle de qualidade.	Visita a todas as áreas da produção.	Mostrar ao novo colaborador todo o processo de produção para facilitar a compreensão, antes de mostrar a função fragmentada do processo.
Ricardo farmacêutico da produção	Duração: uma semana	No laboratório de sólidos, no local de trabalho.	Técnica da função de encapsulamento	In the job	Para ensinar as técnicas e o procedimento correto na função de encapsulamento

Fernanda	Duração: 30 min.	No refeitório da manipulação	Uso correto dos EPIs próprios para a área de produção	workshop	Para ensinar o porque do uso correto dos equipamentos de proteção individuais
Fernanda	Duração: 30 min	No refeitório da manipulação	Assepsia e contaminação	workshop	Conceito, importância da assepsia, interferência na eficácia dos medicamentos.
Ricardo	Duração: 30 min	No refeitório da manipulação	Homogeneização	workshop	Homogeneização correta dos medicamentos, ensinando técnicas e explicação de sua importância.
Graziela	Duração: 30 min	No refeitório da manipulação	Excipientes	workshop	Para que serve, sua importância na eficácia do medicamento, qual os ativos que compõem a fórmula e qual sua função.
Ricardo	Duração: 30 min	No refeitório da manipulação	(Padronização interna de cápsulas cor e tamanho)	Explicações com demonstrações práticas	Função, importância, consequências do uso incorreto.
Graziela	Duração: 30 min	No refeitório da manipulação	Padronização interna de embalagens para as cápsulas, algodão e sílica.	Explicações com demonstrações práticas	Quais são, porque do uso, quantidade de algodão para cada fórmula e sílica adequada.
Jaqueline	Duração: 30 min	No refeitório da manipulação	Qualidade – importância e conscientização	workshop	Função, importância do cumprimento dos requisitos para manipulação do medicamento, no que consiste a qualidade na manipulação e o que cada um deve fazer pela qualidade.
Fernanda	Duração: 30 min	No refeitório da manipulação	Contaminação cruzada	workshop	Porque ocorre, como evitar, qual a consequência, como determinar
Rodrigo	Duração: 30 min	No refeitório da manipulação	Avaliação da satisfação	Conversa informal	Verificar qual a opinião do colaborador, pontos positivos e negativos, sugestões e grau de aprendizagem. (depoimento)
Fernanda	Duração: 1 h	Nos laboratórios	Equipamentos dos laboratórios	Explicações com demonstrações práticas	Finalidade dos equipamentos, como manuseá-los, cuidados e como calibra-los e fazer a correta desinfecção


## Anexo XII B

	<b>PLANILHA PARA DEFINIÇÃO DOS ASSUNTOS A SEREM ABORDADOS NO TREINAMENTO II (FINALIZAÇÃO)</b>
---	---

QUEM	QUANDO	ONDE	O QUÊ	COMO	POR QUÊ
Jaqueline	Duração: 30 min.	Refeitório da manipulação	Comportamento e postura em relação à função	Conversa informal	Quais as responsabilidades em relação à função, relações intersetoriais, a quem se dirigir quando tiver problemas referentes à função.
Ricardo	Duração: 1 - 2 horas	Refeitório da manipulação	Técnicas da função, atribuições da função, padronizações.	Workshop	Informar como finalizar, o que observar para fazer a conferência, quais tarjas colocar nos medicamentos, particularidades no armazenamento, validades dos princípios ativos (conforme testes de estabilidades), organização e disposição dos medicamentos na bancada de finalização e onde guardar as fichas de pesagens devidamente assinadas.
Graziela	Duração: 1 - 2 hora	Refeitório da manipulação	Padronizações dos rótulos dos cosméticos, validades	Workshop	Quais rótulos são colocados, que informações devem conter, quais os rótulos para as embalagens cosméticas, quais os cosméticos guardados na geladeira e quais as validades seguidas (conforme testes de estabilidade) e quais tarjas colocar nos cosméticos.




## Anexo XII C

	<b>PLANILHA PARA DEFINIÇÃO DOS ASSUNTOS A SEREM ABORDADOS NO TREINAMENTO III (PESAGEM)</b>
---	--

QUEM	QUANDO	ONDE	O QUÊ	COMO	POR QUÊ
Jaqueline	Duração: 30 min.	Refeitório da manipulação	Comportamento e postura em relação à função	Convoreia informal	Quais as responsabilidades em relação à função, relações intersetoriais, a quem se dirigir quando tiver problemas referentes à função.
Ricardo	Duração: 1 - 2 hora	Refeitório da manipulação	Técnicas da função, atribuições da função, padronizações	Workshop	Como conferir, fator de correção, como conferir o cálculo da ficha de pesagem feita pelo computador e como fazer o controle da ficha de pesagem (assinatura, conferencia, lotes das matérias-primas, ...)
Graziela	Duração: 1 - 2 hora	Refeitório da manipulação	Relação contaminação e assepsia & pesagem	Workshop	Importância e interferência da contaminação nos medicamentos, como ocorre e como evitar na função da pesagem.


## Anexo XII D

	<b>PLANILHA PARA DEFINIÇÃO DOS ASSUNTOS A SEREM ABORDADOS NO TREINAMENTO IV (FÓRMULAS DERMATOLÓGICAS)</b>
---	---

QUEM	QUANDO	ONDE	O QUÊ	COMO	POR QUÊ
Jaqueline	Duração: 30 min.	Refeitório da manipulação	Comportamento e postura em relação à função	Conversa informal	Quais as responsabilidades em relação a função, relações intersetoriais, a quem se dirigir quando tiver problemas referentes a função
Graziela	Duração: 2 - 3 hora	Refeitório da manipulação	Especificações da função	Workshop	Incompatibilidade das matérias –primas e bases, como fazer a assepsia da vidraria, o que deve conferido na ficha de pesagem e como, o que são os antioxidantes e qual sua finalidade na formula, como verificar a viscosidade dos detergentes e como corrigi-los.




## Anexo XII E

	<b>PLANILHA PARA DEFINIÇÃO DOS ASSUNTOS A SEREM ABORDADOS NO TREINAMENTO V (FÓRMULAS LÍQUIDAS)</b>
---	--

QUEM	QUANDO	ONDE	O QUÊ	COMO	POR QUÊ
Jaqueline	Duração: 30 min.	Refeitório da manipulação	Comportamento e postura em relação à função	Conversa informal	Quais as responsabilidades em relação à função, relações intersetoriais, a quem se dirigir quando tiver problemas referentes à função.
Graziela	Duração: 2 - 3 horas	Refeitório da manipulação	Especificações da função	Workshop	Incompatibilidade das matérias-primas e bases, quais os antioxidantes utilizados, como dissolver os princípios ativos, qual o padrão interno das embalagens utilizados.

## Anexo XIII A

	<b>CRONOGRAMA DO TREINAMENTO – MÓDULO I OU FUNÇÃO I</b>
---	---

DATA	HORA RIO	MINISTRANTE	DURAÇÃO	LOCAL	ASSUNTO	Métodos de treinamento
<b>Primeiro dia de treinamento – 1</b>						
Início do treinamento Data: XX	8 horas.	Júlio - RH	2 horas	Sala de reuniões do RH e visitação aos setores da empresa	Apresentação e integração da empresa	Através de palestra, vídeo sobre a empresa e apostila sobre a empresa e no final, será passado pelos os setores da empresa.
Mesmo dia após o treinamento anterior Data: XX	10:30 horas	Mauri – setor da controladoria	30 min.	Sala de reuniões do RH	Cuidados e prevenção de acidentes	Através de palestra com retroprojeto e vídeo
Final da manhã Data: XX	11 horas	Fernanda-farmacêutica regional	1 hora	Sala de reuniões do RH	Boas Práticas de Manipulação	Palestra e apresentação de vídeo
Início da tarde. Data: XX	14 horas	Fernanda-farmacêutica regional	1 hora	Sala de reuniões do RH	Legislação ( RDC 33)	Palestra
Após o anterior Data: XX	15 horas	Jaqueline – gerente farmacêutica	30 minutos	Sala da gerência	Comportamental e administrativos	Reunião com os novos colaboradores
Após o anterior Data: XX	16 horas	Farmacêutico do setor de produção Graziela	1 hora	Na área de produção	Apresentar o pessoal, explicar como ocorre o fluxograma de produção, ensina a parametrização com os EPIs, assepsia das mãos antes de entrar na área limpa, mostrar o recebimento da m.p até o controle de qualidade.	Visita a todas as áreas da produção.
Após o anterior Data: XX	17 horas	Ricardo	Até o final do expediente do treinando	Na área de produção, na função que irá exercer	Observação dos outros colaboradores exercendo a função, perguntando e sendo acompanhado pelo farmacêutico	Observação dos outros colaboradores na função que irá desempenhar
<b>Segundo dia de treinamento - 2</b>						
Todo horário de expediente do colaborador		Ricardo	1 semana	No laboratório de sólidos, no local de trabalho.	Técnica da função de encapsulamento com acompanhamento constante do farmacêutico	In the job
<b>Terceiro dia de treinamento - 3</b>						
Todo horário de expediente do colaborador		Ricardo	1 semana	No laboratório de sólidos, no local de trabalho	Técnica da função de encapsulamento com acompanhamento constante do farmacêutico	In the job

	10 horas	Fernanda	30 min.	No refeitório da manipulação	Uso correto dos EPIs próprios para a área de produção	workshop
<b>Quarto dia de treinamento - 4</b>						
Todo horário de expediente do colaborador		Ricardo	1 semana	No laboratório de sólidos, no local de trabalho	Técnica da função de encapsulamento com acompanhamento constante do farmacêutico	In the job
	15 horas	Fernanda	30 min	No refeitório da manipulação	Assepsia e contaminação	workshop
<b>Quinto dia de treinamento - 5</b>						
Todo horário de expediente do colaborador		Ricardo	1 semana	No laboratório de sólidos, no local de trabalho	Técnica da função de encapsulamento com acompanhamento constante do farmacêutico	In the job
11 horas	Ricardo	20min.	Na sala do centro de estudos	Testes teóricos dos assuntos ensinados e avaliação do treinando em relação ao treinamento Avaliação por parte do farmacêutico Ricardo das habilidades práticas e comportamentais	Prova escrita Anotações feitas pelo farmacêutico Ricardo em relação às habilidades técnicas e comportamentais	
<b>Segunda semana Segunda feira</b>						
Todo horário de expediente do colaborador		Padrinho eleito pelo farmacêutico para acompanhar o treinando na função	1 semana	No laboratório de sólidos, no local de trabalho	Acompanhamento do desenvolvimento do treinando	In the job
	10 horas	Ricardo	30 min	No refeitório da manipulação	Homogeneização	workshop
<b>Terça -feira</b>						
Todo horário de expediente do colaborador		Padrinho	1 semana	No laboratório de sólidos, no local de trabalho	Acompanhamento do desenvolvimento do treinando	In the job
	15 horas	Ricardo	: 30 min	No refeitório da manipulação	Excipientes	workshop
<b>Quarta-feira</b>						
Todo horário de expediente do colaborador		Padrinho	1 semana	No laboratório de sólidos, no local de trabalho	Acompanhamento do desenvolvimento do treinando	In the job
	10horas	Ricardo	30 min	No refeitório da manipulação	(Padronização interna de cápsulas cor e tamanho)	Explicações com demonstrações práticas
<b>Quinta - feira</b>						
Todo horário de expediente do colaborador		Padrinho	1 semana	No laboratório de sólidos, no local de trabalho	Acompanhamento do desenvolvimento do treinando	In the job
	15 horas	Graziela	30 min	No refeitório da manipulação	Padronização interna de embalagens para as cápsulas, algodão e sílica	Explicações com demonstrações práticas
<b>Sexta feira</b>						
Todo horário de expediente		padrinho	1 semana	No laboratório de sólidos, no local de trabalho	Acompanhamento do	In the job

do colaborador					desenvolvimento do treinando	
11 horas	Ricardo	20min.	Na sala do centro de estudos	Testes teóricos dos assuntos ensinados e avaliação do treinando em relação ao treinamento Avaliação por parte do farmacêutico Ricardo das habilidades práticas e comportamentais	Prova escrita Anotações feitas pelo farmacêutico Ricardo em relação às habilidades técnicas e comportamentais	
<b>Terceira semana</b>						
<b>Segunda feira</b>						
Horários esporádicos ou quando o treinando solicitar		Padrinho e farmacêutico Ricardo	Somente observações, pois o treinando começa a ter mais responsabilidades	No laboratório de sólidos, no local de trabalho	Observação das habilidades do treinando	In the job
	10 horas	Jaqueline	30 min	No refeitório da manipulação	Qualidade – importância e conscientização	workshop
<b>Terça feira</b>						
Horários esporádicos ou quando o treinando solicitar		Padrinho e farmacêutico Ricardo	Somente observações, pois o treinando começa a ter mais responsabilidades	No laboratório de sólidos, no local de trabalho	Observação das habilidades do treinando	In the job
	15 horas	Fernanda	30 min	No refeitório da manipulação	Contaminação cruzada	workshop
<b>Quarta feira</b>						
Horários esporádicos ou quando o treinando solicitar		Padrinho e farmacêutico Ricardo	Somente observações, pois o treinando começa a ter mais responsabilidades.	No laboratório de sólidos, no local de trabalho.	Observação das habilidades do treinando	In the job
	10 horas	Rodrigo	30 min	No refeitório da manipulação	Avaliação da satisfação	Conversa informal
<b>Quinta feira</b>						
Horários esporádicos ou quando o treinando solicitar		Padrinho e farmacêutico Ricardo	Somente observações, pois o treinando começa a ter mais responsabilidades.	No laboratório de sólidos, no local de trabalho.	Observação das habilidades do treinando	In the job
	15 horas	Fernanda	1 hora	Nos laboratórios	Equipamentos dos laboratórios	Explicações com demonstrações práticas
<b>Sexta feira</b>						
Horários esporádicos ou quando o treinando solicitar		Padrinho e farmacêutico Ricardo	Somente observações, pois o treinando começa a ter mais responsabilidades.	No laboratório de sólidos, no local de trabalho.	Observação das habilidades do treinando	In the job
11 horas	Ricardo	20min.	Na sala do centro de estudos	Testes teóricos dos assuntos ensinados e avaliação do treinando em relação ao treinamento Avaliação por parte do farmacêutico Ricardo das habilidades práticas e comportamentais	Prova escrita Anotações feitas pelo farmacêutico Ricardo em relação às habilidades técnicas e comportamentais	
<b>Quarta semana</b>						




A partir desta semana será observado o desenvolvimento das habilidades e comportamento do treinando na prática, e através das provas teóricas e provas de auto avaliação e avaliação do treinamento quais os assuntos que não foram muito entendidos. Nas duas próximas semanas será repassado os assuntos que o treinando apresentou dificuldades, sendo novamente avaliado. Se o treinando não adquirir pelo menos 50 % de acertos nas três provas teóricas será afastado do treinamento, será discutido com a comissão se ele terá um reforço no treinamento e nova avaliação ou será dispensado da função, podendo passar a outro setor da manipulação ou da empresa, ou ser desligado da mesma.

### **Quinta semana**

Será repetido o treinamento dos assuntos que não foram entendidos pelo treinando, assim como adaptadas falhas que possam surgir no programa de treinamento, observado através da avaliação do treinando em relação ao treinamento ou observado pelos próprios farmacêuticos e outros colegas do setor.

**OBS: Somente após seis meses na função o treinando poderá ser preparado para uma nova função. Isso não implicará necessariamente de cargo, a principio terá função de acrescentar conhecimento ao treinando e possíveis substituições em casos de falta do técnico da função referida.**


## Anexo XIII B

	<b>CRONOGRAMA DO TREINAMENTO</b> <b>MÓDULO II - FUNÇÃO II FINALIZAÇÃO</b>
---	--

DATA	HORÁRIO	MINISTRANTE	DURAÇÃO	LOCAL	ASSUNTOS	Métodos de treinamento
<b>Primeira semana</b>						
<b>Segunda feira</b>						
	8 horas da manhã	Jaqueline – gerente farmacêutica	30 min.	Refeitório da manipulação	Comportamento e postura em relação à função	Conversa informal
	9 horas	Ricardo	1 - 2 horas	Refeitório da manipulação	Técnicas da função, atribuições da função, padronizações.	Workshop
	14 horas	Ricardo	No expediente	No laboratório	Habilidades da função e acompanhamento do treinando na função	Acompanhamento na função
<b>Terça feira</b>						
	8 horas	Ricardo	No expediente	No laboratório	Habilidades da função e acompanhamento do treinando na função	In the job
	15 horas	Graziela	1 - 2 horas	Refeitório da manipulação	Padronizações dos rótulos dos cosméticos, validades.	Workshop
<b>Quarta feira</b>						
	8 horas	Ricardo	No expediente	Habilidades da função e acompanhamento do treinando na função	Acompanhamento na função	Acompanhamento na função
	15 horas	Graziela	1 hora	Refeitório da manipulação	Matérias – primas que são conservadas na geladeira	Workshop
<b>Quinta feira</b>						
	8 horas	Ricardo	No expediente	Habilidades da função e acompanhamento do treinando na função	Acompanhamento na função	Acompanhamento na função
	15 hs	Ricardo	20 min.	No centro de estudos	Prova teórica e anotações de observações práticas e comportamentais do treinando	Prova teórica e observações das habilidades e comportamentais

**OBS: o colaborador será treinado no período de quatro semanas na função II, tendo que atingir a pontuação mínima de 50 % nas provas teóricas para aprovação, caso não adquira 50 % será avaliado juntamente com a comissão se o treinando continua a treinar na função ou fica na função I.**


## Anexo XIII C

	<b>CRONOGRAMA DO TREINAMENTO – MÓDULO III</b> <b>FUNÇÃO DE PESAGEM</b>
---	---

DATA	HORÁRIO	MINISTRANTE	DURAÇÃO	LOCAL	ASSUNTOS	MÉTODOS DE TREINAMENTO
<b>PRIMEIRA SEMANA</b>						
<b>SEGUNDA FEIRA</b>						
	8 HORAS	Jaqueline	30 min.	Refeitório da manipulação	Comportamento e postura em relação á função	Conversa informal
	9 HORAS	Ricardo	1 - 2 horas	Refeitório da manipulação	Técnicas da função, atribuições da função, padronizações.	Workshop
	14 horas	Ricardo	Horário do expediente	No local da função	Habilidades necessárias á função	<i>In the job</i>
<b>Terça feira</b>						
	8 horas	Ricardo	Horário do expediente	No local da função	Habilidades necessárias á função	<i>In the job</i>
	15 horas	Graziela	1 - 2 horas	Refeitório da manipulação	Relação contaminação e assepsia & pesagem	Workshop
<b>Quarta feira</b>						
	8 horas	Ricardo	Horário do expediente	No local da função	Habilidades necessárias á função	<i>In the job</i>
	15 horas	Graziela	1 hora	No refeitório	Fator de correção e como recalculer os cálculos da pesagem	workshop
<b>Quinta –feira</b>						
	8 horas	Ricardo	Horário do expediente	No local da função	Habilidades necessárias á função	<i>In the job</i>
	15 horas	Graziela	1 hora	No local da função	Como calibrar a balança	<i>In the job</i>
<b>Sexta feira</b>						
	8 horas	Ricardo	Horário do expediente	No local da função	Habilidades necessárias á função	<i>In the job</i>
	15 horas	Ricardo	20 min.	No centro de estudos	Teste teórico e observações anotadas das habilidades e comportamento na função	Prova teórica e observação pratica

**OBS: o colaborador será treinado no período de quatro semanas na função III, tendo que atingir a pontuação mínima de 50 % nas provas teóricas para aprovação, caso não adquira 50 % será avaliado juntamente com a comissão se o treinando continua a treinar na função ou fica na função II.**

## Anexo XIII D

	<b>CRONOGRAMA DO TREINAMENTO MÓDULO IV - FÓRMULAS DERMATOLÓGICAS)</b>
---	---

DATA	HORÁRIO	MINISTRANTE	DURAÇÃO	LOCAL	ASSUNTOS	Métodos de treinamento
<b>PRIMEIRA SEMANA</b>						
<b>SEGUNDA FEIRA</b>						
	8 HORAS	Jaqueline	30 min.	Refeitório da manipulação I	Comportamento e postura em relação à função	Conversa informa
	15 horas	Graziela	2 horas	Refeitório da manipulação	Especificações da função	. Workshop
<b>Terça feira</b>						
	8 horas	Graziela	No expediente	No laboratório	Especificações e habilidades da função	. na função
	15 horas	Graziela	1 hora	Refeitório da manipulação	Antioxidantes – o que são e quais os utilizados para cada m.p	workshop
<b>Quarta feira</b>						
	8 horas	Graziela	No expediente	No laboratório	Especificações e habilidades da função	. Na função
	15 horas	Graziela	1 hora	Refeitório da manipulação	Quais os diluentes mais utilizados para os diversos ativos	Workshop
<b>Quinta feira</b>						
	8 horas	Graziela	No expediente	No laboratório	Especificações e habilidades da função	. Na função
	15 horas	Graziela	1 hora	Refeitório da manipulação	Como corrigir o pH e a viscosidade de cada formulação	workshop
	16 horas	Fernanda	30 min.	Refeitório da manipulação	Como utilizar o phmetro e viscosímetro	Conversa com demonstração na prática
<b>Sexta feira</b>						
	8 horas	Graziela	No expediente	No laboratório	Especificações e habilidades da função	. Na função
	15 horas	Graziela	20 min.	No centro de estudos	Prova teórica e anotações de observações das habilidades e comportamento	Teste teórico e anotações práticas
<b>Segunda semana</b>						
<b>Segunda feira</b>						
	8 horas	Graziela	No expediente	No laboratório	Especificações e habilidades da função	. Na função
	15 horas	Graziela	1 hora	No refeitório da manipulação	Quais as bases compatíveis com as m.p	workshop
<b>Terça feira</b>						
	8 horas	Graziela	No expediente	No laboratório	Especificações e habilidades da função	. Na função
	15 horas	Graziela	1 hora	No refeitório	Como manipular as bases e suas fórmulas	workshop
<b>Quarta feira</b>						
	8 horas	Graziela	No expediente	No laboratório	Especificações e habilidades da função	. Na função
	15 horas	Fernanda	1 hora	No refeitório	Como fazer a assepsia das	workshop



					vidrarias	
<b>Quinta feira</b>						
	8 horas	Graziela	No expediente	No laboratório	Especificações e habilidades da função	. Na função
	15 horas	Graziela	1 hora	No refeitório	Padrão de essências para os cosméticos	workshop
<b>Sexta feira</b>						
	8 horas	Graziela	No expediente	No laboratório	Especificações e habilidades da função	. Na função
	15 horas	Graziela	20 min.	No centro de estudos	Prova teórica e anotações de observações das habilidades e comportamento	Teste teórico e anotações práticas

**OBS: o colaborador será treinado no período de quatro semanas na função IV, tendo que atingir a pontuação mínima de 50 % nas provas teóricas para aprovação, caso não adquira 50 % será avaliado juntamente com a comissão se o treinando continua a treinar na função ou fica na função III.**

## Anexo XIII E



### CRONOGRAMA DO TREINAMENTO FUNÇÃO V (FÓRMULAS LÍQUIDAS)

DATA	HORÁRIO	MINISTRANTE	DURAÇÃO	LOCAL	ASSUNTOS	Métodos de treinamento
<b>PRIMEIRA SEMANA</b>						
<b>SEGUNDA FEIRA</b>						
	8 HORAS	Jaqueline	30 min	Refeitório da manipulação	Comportamento e postura em relação à função	Conversa informal
	15 horas	Graziela	Durante o expediente	Na função	Especificações da função	Workshop
<b>Terça feira</b>						
	8 horas	Graziela	Durante o expediente	Na função	Especificações da função	Explicações e habilidades na função
	15 horas	Graziela	1 hora	Refeitório da manipulação	Incompatibilidade de p. a	Workshop
<b>Quarta feira</b>						
	8 horas	Graziela	Durante o expediente	Na função	Especificações da função	Explicações e habilidades na função
	15 horas	Graziela	1 hora	Refeitório da manipulação	Excipientes utilizados	workshop
<b>Quinta feira</b>						
	8 horas	Graziela	Durante o expediente	Na função	Especificações da função	Explicações e habilidades na função
	15 horas	Fernanda	30m min	No laboratório	Como utilizar o destilador e como fazer a assepsia correta do equipamento	Explicações na função com demonstrações práticas

**OBS: o colaborador será treinado no período de quatro semanas na função II, tendo que atingir a pontuação mínima de 50 % nas provas teóricas para aprovação, caso não adquira 50 % será avaliado juntamente com a comissão se o treinando continua a treinar na função ou fica na função I.**

## Anexo XIV



<b>Meta / Atividade:</b> Controlar os Planos de Ação – Acompanhar o Processo de Desenvolvimento	Data da Atualização	Atualização:
<b>Responsável:</b> coordenador geral		

Medida	Prazo previsto	Prazo Conclusão	Ações corretivas	Observações
Realizar reunião com os farmacêuticos do comitê, para discutir o Plano de Ação.				
Acompanhar o andamento dos trabalhos com cada farmacêutico				
Repassar posição do Plano de Ação para a diretoria				
Fiscalizar se todas as pessoas finalizaram o processo de elaboração do material para o treinamento				
Verificar recursos necessários para o cumprimento do projeto				
Definir ações corretivas com todos os envolvidos estabelecendo novas datas para a conclusão dos trabalhos para o treinamento				
Definir ações para melhorar o desempenho dos Multiplicadores				
Realizar segunda reunião para repassar situação do Plano de Ação				
Atualizar o controle do Plano de Ação e repassar informações				

## Anexo XV



<b>Meta / Atividade:</b> Planilha de Controle do Desenvolvimento do Treinamento <b>Responsável:</b> farmacêutico	Data da Atualização	Atualização:
---	---------------------	--------------

Meta	Prazo previsto	Prazo Conclusão	Ações corretivas	Observações
Verificar qual assunto irá realizar o treinamento				
Montar o material que será entregue aos treinados				
Montar a apresentação do treinamento				
Finalizar o processo de elaboração do material para o treinamento no prazo pré-estabelecido				
Verificar recursos necessários para o cumprimento do projeto				
Aplicar devidas correções ao treinamento				
Definir ações para melhorar o seu desempenho e dos seus treinados				

## Anexo XVI




Unidade Gerencial: <b>Comitê organizacional</b>		Data da Atualização	Atualização:
<b>Meta / Atividade:</b> Controlar os Planos de Ação – Acompanhar o Processo de desenvolvimento			

Medida	Prazo Conclusão	Responsável	Ações corretivas	Observações / Eventos
Realizar reunião com os farmacêuticos do comitê, para discutir o Plano de Ação.		Rodrigo		
Elaborar Planilha para acompanhar o andamento dos trabalhos com cada farmacêutico		Rodrigo		
Repassar posição do Plano de Ação para o comitê		Rodrigo		
Definir ações corretivas com todos os envolvidos estabelecendo novas datas para a conclusão dos trabalhos para treinamento		Rodrigo		
Realizar segunda reunião para repassar situação do Plano de Ação	-	Rodrigo		
Atualizar o controle do Plano de Ação e repassar informações		Rodrigo		



## Anexo XVII

	<b>P D CA</b>
---	---------------

